Ⅵ 飛躍編

昭和34年～昭和47年

第１章　新体制による事業の推進
第２章　交通業の体質改善
第３章　経営の近代化
第４章　東急グループの近代化

重文　大燈国師墨蹟　梅溪号（鎌倉時代）
大燈国師は京都大徳寺の開山で，墨蹟の上では仏鑑，虚堂に次いで重んぜられ，日本禅林中では一番に指折られる。前田常利が，一休寺から毎年米百石の寄進で譲受けたという。

あらましと背景

昭和34年８月，東急グループの総帥として全事業の推進・発展を図ってきた会長五島慶太が死去した。

当時，わが国経済は，昭和32年からの“なべ底不況”が昭和33年の後半に終わり，逆に翌34年後半からは，未曽有の好況といわれた“岩戸景気”のはしりを迎えていた時期にあった。

折から，社長五島昇は，マスコミの注視のなかで新体制の確立を急ぎ，昭和34年９月，東洋精糖の株式買収から生じた同社との紛争に終止符を打つ一方，同年11月には財界の大立者である石坂泰三，小林中，水野成夫を当社相談役に迎え，側面からの協力を仰ぐなど，独自の路線を打出したのである。この飛躍編は，昭和34年８月に五島慶太の遺業を受継いだ五島昇が，次々と懸案事業を達成し，やがて東急グループを新たな方向へ展開して，昭和47年に至るまでの動きを記述している。

社長五島昇の当面の課題は，五島慶太の遺業―“宿題”の達成にあった。そこで，伊東下田電気鉄道・東京ヒルトンホテル・新玉川線・箱根ターンパイクの建設，城西南地域の開発と大井町線延長線の建設などに，当社を中心とした東急グループの総力が注がれることとなった。

まず昭和35年１月，“宿題”の具体化の一番手として，伊東下田電気鉄道伊東～下田間の建設工事に着手，36年12月には早くも完成し，東京から下田まで国鉄直通列車が乗入れた。これを機に，陸の孤島といわれた伊豆半島の観光開発が，急速に進められていった。

新玉川線の建設も早期完成を目ざすため，昭和34年10月に新玉川線建設委員会を設置，翌35年２月に工事施行認可を申請した。これは，同年８月に認可を得たものの，地元との調整や東京オリンピック開催に伴う道路拡幅問題，および高速道路の延伸計画など種々の問題が生じ，建設工事に着手したのは後年の昭和44年５月であった。

478室を有する東京ヒルトンホテルの建設についても，星ケ岡茶寮(東急観光経営)跡地に建設することでヒルトン側との合意に達し，昭和36年７月，建設工事に着手した。そして，初の外国ホテル会社との提携によるホテルとして斯界注目のうちに，昭和38年６月に開業した。この東京ヒルトンホテルの完成は，銀座東急ホテルに始まる東急グループのホテルチェーン形成を速めることとなり，以後，陸続とホテルの新・増設がなされていった。

さらに，懸案であった小田原市早川から大観山山頂に至る約14キロメートルの箱根ターンパイクの建設も，昭和40年７月に完成し，東急グループにおける初の有料道路として開業した。

五島慶太の遺業中，最も大規模であったのが，4,300万平方メートルに及ぶ城西南地域（多摩川西南新都市―多摩田園都市）の開発であり，同地域の交通動脈となる大井町線の延長線建設であった。城西南地域の開発は，各地区に区画整理組合を設立して推進した。そして，昭和40年までに15組合が設立され，その事業面積も約1,200万平方メートルに達した。この時点において，すでに“新しい街”が随所に出現していた。

また，大井町線の延長線としての溝ノ口～長津田間の建設も，街づくりと並行して進められた。昭和38年10月，着工を期して多摩川西南新都市を多摩田園都市と呼称変更したのに合わせて，大井町線も田園都市線と変更した。田園都市線延長線は，昭和41年４月に開通し，次いでつくし野，すずかけ台と延伸した。また，この田園都市線の支線として，長津田～こどもの国間も開通している。

こうして，昭和40年までに，五島慶太の宿題として残された事業は，ほぼ完成をみたのである。

昭和36年からのわが国経済は，好景気の反動として国際収支の不均衡による設備投資の抑制，金融引締めなどにより，しだいに不況色を濃くしていった。しかし，昭和37年10月の引締め政策の解除に伴い，ふたたび景気は回復の歩みをたどり，翌38年後半においては当初の政府経済見通しのテンポを上回る経済の拡大が続いた。このため，国際収支の悪化や物価の上昇などの経済の不安定要因が増加したこともあり，昭和39年３月には再度，金融引締めの措置がとられた。

この間，一般社会においては，高度成長政策による経済の拡大，需要の増大から生ずる消費生活の変容がみられるようにもなっていた。

こうした動きのなかで，当社は交通事業の充実に力を注いだ。昭和30年代前半までは，戦後の荒廃からの復旧とその後の基盤づくりに終止したのに対し，昭和30年代のなかほどからは，輸送力の増強，保安度の向上を重点的に行なった。鉄道路線の高架化，新型車両の導入，ＩＴＶの採用などがそれであった。

昭和35年12月，地下鉄と郊外電鉄の相互乗入れのはしりとして，都営地下鉄押上～浅草間の開通と同時に，京成電鉄が乗入れを開始した。当社においても，昭和39年８月に，当社，帝都高速度交通営団，東武鉄道の３者相互乗入れによる日吉～北千住間の運転を実施した。しかしながら，営業成績の面では，昭和29年前後をピークとして，徐々に伸び率が

鈍化，少しずつかげりをみせ始めていた。

バス業においては，営業所の増改築を行ない東京都近郊の路線網を拡充する一方，昭和36年７月からは，渋谷～長野間の長距離バスの運行を開始するなど，事業規模の拡大を図ったが，昭和35年上期を頂点として益金は低下の傾向をたどり，38年下期からは４期続けて赤字となった。

こうした本業の不振から，昭和40年４月，当社は各部門にわたって経費の一律２割削減，部課長以上の昇給ストップという非常措置をとり，経済不況下における当社の態勢立直しを図った。これは，財政面の向上を図ることはもちろんであったが，従業員間にしみついた安逸ムードを一掃する姿勢を示したものであった。

東急グループの整備がその緒についたのも，昭和30年代の特色であった。しかし一方では，広告代理業・航空業など，従来の東急グループの発展段階にはなかった業種に本格的に進出し，また建設専業の会社を設立するなど，東急グループの強化策も次々と具体化されていった。

貨物・通運業においては，昭和38年10月に東京通運と厚木通運の合併，39年11月に日本貨物急送と東北急行運送，40年４月に平野運送と伊豆急通運の合併が行なわれ，経営規模拡大による競争力の強化が図られた。また，地方バス業のおんたけ交通，それに鉄道・バス業を経営する越後交通を，それぞれ名古屋鉄道と新星企業に譲渡した。

昭和37年２月，東急くろがね工業が倒産した。その直前まで業績の好調を謳歌し，将来は東急グループの主柱となると期待されていただけに，東急グループにとって大きな痛手であった。たまたま，昭和36年後半からの景気調整のため，金融引締めが行なわれたことも原因の一つであったが，つまるところ，全国に充実した販売網をもたないところへ，大手メーカーが一挙に軽四輪トラックの分野に進出してきたことが，倒産に結びついたといえる。このため，東急くろがね工業はただちに会社更生法適用の申請を行ない，その結果，生産部門は東急機関工業として発足，その他の部門は東急興産に引継がれて，同社の更生は一応の軌道に乗ったのである。

ちなみに，昭和39年12月には日本特殊鋼，サンウエーブ，40年３月には山陽特殊鋼が倒産して世間を驚かせた。とくに山陽特殊鋼の場合は，負債総額480億円という，戦後最大の倒産であったこと，粉飾決算があったことなどから，経営者の姿勢についても話題をまいた。この東急くろがね工業の挫折が，昭和40年代にはいって，東急グループの整理・譲渡を進める契機ともなった。

昭和39年９月には，東映が東急グループから離脱した。これは，東映が事業の多角化に

よって独自の企業グループを形成したため，地域開発を推進する東急グループの性格に合致しない面が出てきたこと，および東映が東急グループを離れても事業の発展ができる，という東映社長大川博の資本提携解消論を社長五島昇が心よく受入れたことによる。この東映の東急グループからの分離もまた，当社が昭和40年６月の事業部制，さらには事業管理部制の実施，48年２月からの事業本部制への移行など，積極的な事業展開を進める間接的なきっかけとなっていたのである。

消費生活の拡大に伴う広告・宣伝の需要増大を見込み，この業種の将来の発展を予想して，昭和36年３月，東急エージェンシーが設立された。同社は，当初こそ“ハウス・エージェンシー”の域を出なかったが，しだいに電波・活字媒体をフルに活用，クライアントも安定し，業績を向上させていった。

富士航空をさん下に収め，航空業に乗出したのも，昭和36年３月であった。富士航空は離島間の空輸を行なっていたローカル航空会社であったが，その後，運輸省のローカル航空整備方針にそって，昭和39年４月，北日本航空，日東航空と合併，新たに日本国内航空として新発足，日本航空，全日本空輸に次ぐ，わが国航空業界の第三勢力となった。そして，昭和40年３月からは東京～福岡，東京～札幌間にジェット機を就航させ，営業範囲を格段に充実させていったのである。その後，昭和46年５月，同社は東亜航空と合併，商号を東亜国内航空と変更した。

昭和34年11月，東急不動産の建設部門が独立して東急建設が設立され，折からの好景気を背景に，東急グループ各社の支援・協力のもとに事業拡張を図った。その結果，早くも昭和38年９月には，東京証券市場第２部に上場，42年８月には第１部への昇格と，設立後８年にして中堅建設会社へと成長したのである。

昭和40年にはいると，不況は慢性化した。このため，同年５月，４大証券会社の一つである山一證券が累積赤字100億円をかかえ窮地に陥り，再建計画を発表したため，証券会社に投資信託などの解約が殺到，投資家の間で不安が高まっていった。

昭和40年４月，不況下にあって社長五島昇は，東急グループ各社に対して，経営の改善を図り，とくに無配会社は５年以内に10パーセント配当を実施するよう，要請した。これに伴い，当社の機構も事業部制に改められた。

こうして，当社ならびに東急グループの地固めの整ったところで，昭和41年４月，社長五島昇は，東急グループは運輸交通部門を基盤として，地域開発部門・観光部門・流通部門の４部門が，さながら三角錐体のように有機的に結びついて事業の展開を図るべきである，という趣旨の“三角錐体論”を標榜し，以後の東急グループの発展方向を明示した。

これに伴い製造事業部門は，以後，交通部門の従的役割を受持つこととなり，製造部門の譲渡・放出が行なわれていったのである。

この三角錐体論をより徹底するために行なったのが，昭和45年６月実施の８事業部制であり，具体化したのが翌46年６月の６事業管理部制であった。この結果，東急グループの全企業および当社の直営事業も，すべてこの４面のなかの１機能を受持つこととなった。昭和48年２月には，さらに一歩を進めて４事業本部制を実施した。

三角錐体のなかで，質的に東急グループの中心をなしているのは地域開発業であった。

当社を中心として開発を推進した多摩田園都市は，地方自治体の社会資本投資が追いつかない事情もあって，その開発テンポは昭和47年現在で，当初の見込みよりほぼ５年ほどの遅れが出てきた。それでも，昭和47年10月現在の定住人口は15万4,000人にも達し，開発状況も60パーントの進捗をみせている。

一方，東急グループ各社においては，主として首都圏では東急不動産，関西地方では東急土地開発が地域開発を進め，それがしだいに九州，四国，北陸，東北，北海道に拡大され，さらにハワイへと開発の輪を広げていった。

これと同時に，東急グループの本拠である渋谷の再開発にも積極的に取組むこととし，当社の提唱に基づいて，自治体・地元商店会・大手企業などの賛同を得，渋谷再開発促進協議会が発足した。そして，以後，東横線渋谷駅の大改良に始まって，渋谷東急ビル，東急百貨店本店，渋谷駅西口ビルと相次いで建設され，渋谷の再開発に貢献していった。

コンピュータの導入も，経営の近代化に欠かせないものであった。コンピュータは単純計算から経営情勢まで分析できるとあって，各企業がこぞって導入した。当社をはじめ東急グループ各社もまた，この例にもれなかった。当社では，昭和38年６月から給与計算の一部を機械化（ＰＣＳ）したのに引続き，43年10月には東急グループコンピュータ委員会を主宰して，東急グループのコンピュータ協同利用の推進を図った。昭和44年12月，当社はＨＩＴＡＣ-8400を導入した。以後，各社においても積極的に新機種を導入し，47年９月現在で，東急グループ各社の導入機数は９台（中型機以上）に及んでいる。

当社の鉄道・バス業の業態改善も時代の進展に歩調を合わせて進められた。鉄道路線の立体化は，昭和47年９月現在，全営業キロ程の約62パーセントにも達した。駅舎の改良も，ほぼ全駅にわたって実施された。とくに自動券売機に始まる駅業務の省力化は，自動印刷券売機・自動券売改札機の採用につながり，昭和46年２月にはシステム化された自動化駅の誕生となって実を結んでいった。

新型車両も5000形の就役以後，ほぼ４年に１回の割合で，形式を新たにして就役した結果，昭和47年９月現在で，全車両の約70パーセントを占める391両に達した。このほか，

変電所の無人化も進められ，集中制御システムが変電所の運営に採用されるに至った。

昭和40年代におけるバス業務は，30年代前半の成長，後半の赤字転落の動きとまったく軌を一にし，42年から44年までの黒字から一転して以後，赤字を続けた。

長距離バス長野線は，利用者の激減により，昭和46年６月廃止に踏切った反面，42年12月に，首都高速道路を利用する高速通勤バス渋谷線の運行を開始した。この通勤バスが，予想以上の好調ぶりであったこともあり，翌43年６月には目黒線をも開業した。

バスのワンマン化も顕著であった。昭和36年４月に馬込循環線に登場したワンマンバス路線は，女子車掌の確保困難から年々ふえ，40年度末までに全路線の約30パーセント，47年９月現在では全155系統中，143系統・92パーセントの路線がワンマン化された。なお，車両は昭和46年度において100パーセント，ワンマンカーとなっている。

五島慶太の宿題のうちで最後まで持越されたのは，新玉川線の建設であった。五島慶太の宿題自体が，見方によってはかなり東急グループ全体の動きを制約したが，そのなかで一番の重荷となったのが，新玉川線の建設であったといえる。

昭和44年５月，新玉川線の工事に着手するに当たって，玉川線（渋谷～二子玉川園間），砧線（二子玉川園～砧本村間）が廃止され，代行輸送機関としてバスを充当した。同時に新玉川線の第１期工事区間約３キロメートルの工事に着手，昭和46年12月にひとまず完了した。当社は引続き昭和47年10月から第２期工事区間6.6キロメートルの工事に着手する予定であったが，たまたま同年６月に日本鉄道建設公団法が改正されたこともあって，以後の工事は同公団で行なう（当社が工事を受託する）こととなり，当社は同路線の完成後に譲受け，建設代金を同公団に長期割賦の形で支払うこととなった。新玉川線の竣工予定は昭和50年度で，建設工事費は，第１期・２期合わせて約400億円に達する予定である。

東急グループのなかで，体質改善の遅れの目立った流通部門の拡充・強化も実施に移された。百貨店部門では，まず昭和38年９月に，役員の更迭を行ない，39年６月には池袋店を東武鉄道に譲渡した。そして昭和42年９月には，商号を東横から東急百貨店と変更してイメージアップを図った。また在庫の調整，商品回転率の向上に努め，とくに，売上高の増加を誇るよりも利益率の向上に力を注ぐなど，具体的な体質改善策を推進した。さらに本店，渋谷西口ビルなど売場面積の拡張，ながの東急百貨店をはじめとする地方への進出を実施した結果，純利益も昭和46年度には41年度の約1.7倍に達した。

スーパーストア部門の強化策も講じられた。東光ストアは，昭和31年10月に設立されたが，もともとが東横の補助的手段として，当社沿線住民へのサービスが目的であったため，以後，スーパーストアとしての後発組であるダイエー，西友ストアーのように広範囲の進

出がなされなかったため，結局，その発展は遅々としたものに終始した。

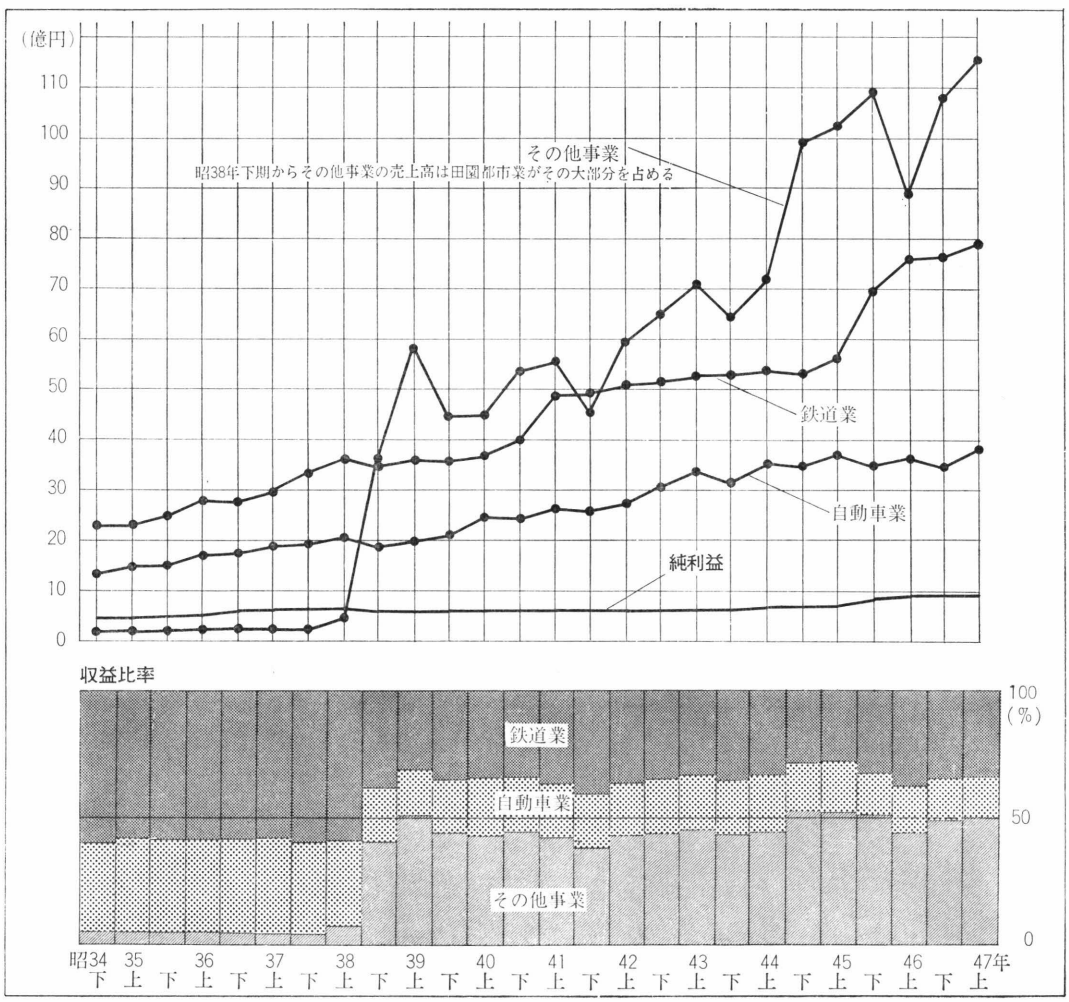
しかし，昭和44年度から実行３か年計画を推進した結果，20店舗が増設され，全店舗を合わせた売場面積も，10万平方メートルをこえるまでになった。そのエリアも，首都圏一円はいうに及ばず，中京地区にまで広がった。こうして，地域開発を進めるに当たって，生活に密着した流通部門を先行させるに十分な体質が備わったのである。

消費生活の拡大に伴い，観光サービス部門，とくにホテルを含めた東急グループのレジャー部門は大幅に拡大された。

昭和44年３月に新日本興業を東急レクリエーションと商号変更して，東急グループのレジャー産業への志向を世間に周知させたが，とくにホテル事業においては，余暇時間の拡大，消費生活の多様化という観点に基づいてその発展を予測し，昭和30年代からすでにホテル事業の強化に乗出していたのである。

東京ヒルトンホテル開業後の昭和39年８月，羽田東急ホテルが開業し，銀座東急ホテル，

事業別営業成績の推移



横浜東急ホテル，琉球東急ホテルと合わせて，東急グループのホテルは５ホテル・1,430室を数えることとなった。そこで昭和43年５月，東急ホテルチェーンを設立して，これらホテルの一元的運営を図ることとした。

その後も，昭和44年５月に博多東急ホテル，同年９月に赤坂東急ホテルが開業，47年12月現在で，これらホテルの有する総客室数は2,794室となり，さらに経営受託，加盟ホテルを合わせると5,225室を数え，わが国最大のホテルチェーンとなった。この，ホテルチェーンの拡大は，国内だけにとどまらず，海外にまで広がり，グアム東急ホテル，ソウル東急ホテルが開業，また昭和47年12月には，ハワイのワイキキにあるハワイアン・リージェントホテルを買収，さらにジャカルタ東急ホテルの建設も進められている。

この間，製造事業の整理・譲渡も，昭和36年７月，東亜石油の株式をアラビヤ石油に譲渡したのを皮切りに，43年12月には日東タイヤ，46年12月には東急エビス産業が譲渡された。この結果，残りは東急車輛製造，白木金属工業，東横車輛工業の３社を数えるにすぎなくなったが，これらはいずれも鉄道車両，自動車関連メーカーということから，交通事業に付随して，将来も東急グループの一角を占めることとなっている。

以上のように，昭和34年以降，社長五島昇の方針に基づいて，東急グループの整備・統合が歩一歩と進められてきた。そして，当社の商号を，「とうきゅう」に変更することも論議されており，これらの動きは，東急グループの新たなシステムづくりの方向を示唆するものといえよう。折しも，昭和47年９月，当社は創立50周年を迎え，東急グループ各社とともに，これからの大きな飛躍への転換期に立ったのである。

第1章　新体制による事業の推進

1　新体制の確立

1)　五島慶太の死去

正三位勲一等瑞宝章を叙勲

昭和26年８月６日に，約４年間にわたる公職追放を解除された五島慶太は，同月28日，当社相談役に就任し，ただちに本来の事業活動にはいった。そして翌27年５月６日，会長に就任するに及んで，公職追放前にもまして意欲的に事業を推進していった。

こうした五島慶太の事業意欲は，「事業活動は私の健康法」という事業哲学に基づくものであった。五島慶太は，その著『事業は人なり』で次のように述べている。

> 「事業場から墓地に直行したくないとは考えているが，しかし最近は，事業こそ私の生命である，とも思っている。日に日に新たな仕事を考えだして，それに着手し，完成させてゆく楽しみは，今の私には，なによりも健康法だと信じている。私がこの年で，なお多くの仕事を発案し，これを実行してゆくことは，健康に害がありはしないか，と心配してくれる人がいる。しかし，毎日新しい仕事を考えこれに着手することは，気分を新たにし，英気を養うことであって，けっして苦労ではない。非常な楽しみであって，私にとっては養生法である。新しい仕事は勤労意欲をますますさかんにし，また明るい生活を営むためにもっとも必要なことであると思う。」

事実，この言葉を裏付けるように，五島慶太の事業に寄せる情熱は，いささかも衰えることはなかった。しかし，昭和34年６月初旬から，糖尿病およびそれからくる動脈硬化症のため療養中であった五島慶太は，その後病状が進み，ついに８月14日午前２時25分，世田谷区玉川上野毛の自宅で死去した。享年77歳であった。

翌８月15日付の朝日新聞は，五島慶太の死を次のように報じている。

> 「〈事業の鬼〉五島慶太東急会長が死去した。資本金350万円，車両５，運転手，車掌各16人というオモチャのような目蒲電鉄から，いまの東急王国をつくりあげた東急の大黒柱。東急の歴史は合併・統合の歴史だが，それはそのまま五島氏の事業歴である。こうしてふくれあがった東急の子会社，傍系会社は約70社。東急本社のほかに白木屋を合併した東横百貨店，東映，東

急不動産，東急車輛製造，日本交通などの有力会社が肩をならべている。このほかに東急砂利会社からプロ球団の東映まであるといった具合だ。“まるで事業のデパートだ”と陰口をたたく向きもあるが，この東急コンツェルンの懐には１億５千万円の日銭がはいる。このマンモス事業体を支えているのは，強い統率力と優れた経営手腕で傍系会社をガッチリ押えていた故五島氏の腕と押しだ。」

この間，死去２日前の８月12日には，重態が伝えられていた五島慶太の病床に皇后陛下からお見舞の品が届けられたのをはじめ，死去後の17日には，上野毛の五島邸に勅使がつかわされ，天皇陛下のおくやみの言葉が御祭粢料とともに伝えられた。また政府でも，生前の功績に対して正三位勲一等瑞宝章の叙勲を決定するなど，五島慶太への扱いは，財界人としてはかなり破格なものであった。

盛大な葬儀

昭和34年８月15日，当社は臨時取締役会を開き，五島慶太の葬儀を８月18日に築地西本願寺において社葬で行なうことを決定した。葬儀の委員長の任には，異例ではあったが，喪主である社長五島昇が当たり，葬儀の総指揮をとることとなった。また副委員長には，副社長大川博をはじめ，旧大東急を構成した京王帝都電鉄，小田急電鉄，京浜急行電鉄，東横など各社の役員11人が当たった。さらに特別委員には，政財界の要職にあった60人，委員には関連会社の役員84人が就任した。

会長五島慶太の社葬は，昭和34年８月18日午後１時から築地西本願寺で，しめやかなうちにも盛大に営まれた。社内誌『清和』昭和34年９月号は，当日の模様を次のように報じている。

築地西本願寺で行なわれた五島慶太の社葬

「午前10時，遺骨は喪主であり葬儀委員長でもある五島社長の手にしっかりと抱かれて，特別自動車の中にはいった。先導車に導かれた特別自動車，そして後には葬儀委員を乗せた自動車が十数台続き，上野毛から築地の西本願寺まで無言の大行進が始まった。途中上野毛駅前では瀬田営業所員が，また中目黒，大橋においてもそれぞれ社員が制服で黙禱をもってこの車を見送った。

午前10時30分，柩車は東急スカイラインの前から本社に着いた。社旗を半旗に掲げて全

社員の堵列が両側に続く。車のドアが開いて会長が生前愛飲されたプレンソーダが運ばれる。

東急スカイラインから東急本社，東横百貨店，そして東急文化会館といった会長の築いた渋谷の城は，ここに英雄の帰らざる旅路のお見送りをしたのである。柩車は青山を通って東急溜池ビルの前を徐行し，築地の新喜楽に寄って，11時20分，築地の西本願寺に到着した。午後12時30分，本堂にいっせいに照明灯がついた。増上寺の椎尾大僧上が導師となり，増上寺，九品仏浄真寺の僧侶16人による読経が始った。祭壇中央の会長の遺影の横には『故正三位勲一等五島慶太の霊』と，墨くろぐろと書かれ，その前には生前の栄誉をたたえる瑞宝章，聖上御祭粢料，皇后御下賜の品が飾られ，左右を埋める生花は，親戚，関係会社，朝野の名士から贈られたもので，厳粛な葬儀を美しく飾っていた。

広い本堂は遺族をはじめ全葬儀委員，それに政財界の著名人であふれ，椎尾導師の香語に続いて弔辞，弔電の披露がなされた。中でも石坂泰三東芝会長，従業員代表桜井義郎総務部長の弔辞は，参堂の人々の胸をうつものがあった。午後２時からの告別式は，参列者ざっと１万人を越え，西本願寺はじまって以来の葬儀であった。」

2)　社長五島昇の新方針

最高責任者は一人

会長五島慶太の死に，マスコミは異常と思えるほどの関心をいだき，死後しばらくの間は，五島慶太の死と今後の東急グループについての観測記事が，新聞・雑誌・週刊誌の紙面をにぎわした。同時に，一般大衆の興味をもった目が，当社に注がれた。毎日新聞（昭和34年８月15日付）は「五島慶太の実力があまりにもかけはなれたものであっただけに，東急のこれからの事業活動は生やさしくはあるまい。それに社長五島昇は，ワンマンとは違った積極性を身につけているとはいうものの，まだ若いだけに大東急を一人で指揮することはできまい。そこで当分の間は社長を委員長とした政策委員会が集団指導を行なうことになるものとみられる。その結果，これまでのような独裁による敏速果敢な行動力は再びみられないことは確かだ」と論評したが，こうした見方がほぼマスコミの大勢を占めるものであった。

ポスト五島慶太について論評したマスコミ

しかし，こうしたなかにあって，財界をはじめとして，当社をよく知る人びとの間では，「東急の事業が，いわゆる世間の弥次馬的期

待に反していぜんとして安泰であり，発展への歩みを続けてゆくであろう。その理由は，①事業は現在好調である，②多くの優れた人材がある，③後継者たる五島昇の事業家としての成長が著しい」(『エコノミスト』昭和34年９月１日号)といった見方がなされていた。

昭和34年８月24日，社長五島昇は，本社会議室に本社員および現業長を集めて，今後の事業推進に当たっての決意を次のように表明し，全社員に力の結集を呼びかけた。

「当社は今後，伊東下田電鉄の建設，東京ヒルトンホテルの建設，東急箱根ターンパイクの建設，新玉川線の建設，それに城西南地域の開発と大井町線延長線の建設など，総額500億円にも達する事業を遂行しなければならない。これらの事業のどれ一つをとってみても，従来，当社が行なってきた事業に匹敵するものばかりである。仮に会長が健在であっても今後10年は要しよう。われわれは，これらの事業遂行についても，十分やりぬくだけの力をもっている。

ところで一部マスコミは，当社が集団指導体制に移行するというような予測をしているが，集団指導体制というような生ぬるい形での事業運営は，責任の分散，回避ということになる。事業を遂行する上においては，最高責任者は１人でなければならない。われわれは，今後，東急グループ３万人の強力なスクラムで，事業を力強く推進していかなければならない。」

(社内誌『清和』昭和34年９月号より)

東洋精糖問題を解決

五島慶太の死去後，後継者五島昇は，精糖業は当社本来の事業ではないとして，東洋精糖の買収問題に終止符を打った。

昭和34年９月10日，帝国ホテルにおいて，当社側から社長五島昇，東洋精糖側から同社前社長秋山利太郎および社長秋山利郎が出席，あっ旋人永田雅一（大映社長），児玉誉士夫の立合いのもとに和解契約書に調印，４年越しの紛争が解決されるに至った。五島慶太の死去から数えて，わずか27日目という，まさに急転直下の解決であった。和解契約の内容は次のとおりであった。

当社，東洋精糖の和解調印

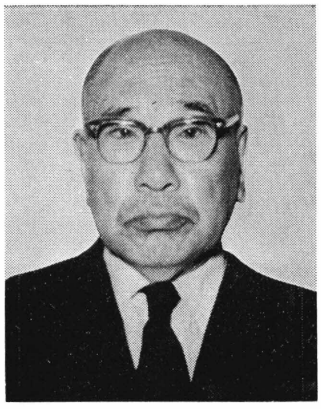
① 東急側は持株860万株をすべて秋山側に譲渡する。

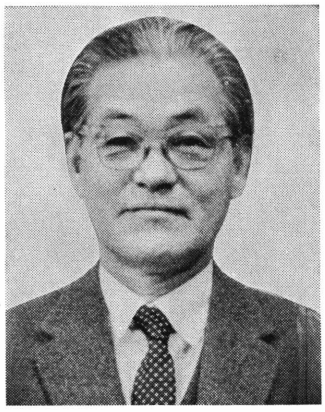
② 譲渡価格は25億円とし，内金として10億円を契約書調印と同時に引渡す。残額の15億円は90日以内に支払う。

③　東急側の持株の譲渡は，上記代金の完済と同時に行なう。

④　株式と受渡し代金の引換えが完了するまで，双方から出されている訴訟ほかすべての行動は停止する。

⑤　受渡し完了と同時に，東急側派遣役員４人，かつて秋山側にあってその後東急側に同調した２人，金融機関からの派遣役員２人の計８人の役員は辞任する。


石　坂　泰　三


水　野　成　夫

こうして，戦後最大の経済事件として騒がれた東洋精糖問題は，当社が持株を譲渡して東洋精糖の経営から手を引く，ということで解決をみたのである。

この社長五島昇の決断と実行は，財界の大方から好感をもたれ，その後の財界活動に好結果をもたらすこととなった。

相談役の就任

昭和34年11月27日，当社は定例取締役会において，石坂泰三，小林中，水野成夫を相談役に迎えることを決定した。この相談役制は，多くの未完成事業をかかえていた当社が，これらの事業を強力に推し進めていくためには，３相談役の有形，無形のさまざまな協力を仰がなければならない，という理由に基づいて設けられたものである。

石坂泰三，小林中は，かつて当社の役員に就任したことがあった。石坂泰三は，五島慶

マスコミの見た相談役制

当社の相談役の新設について，日本経済新聞（昭和34年11月27日付）は次のように言及した。

「東洋精糖から身を引き，子会社の東急観光と東急航空を合併させ，社外重役を迎える。慶太が去ってせきを切るように新政策が打ち出され，ボンボンではないゆえんを明らかにしたが，五島の進路はひと口にいって，東急を財界ペースに合わせることであろう。

慶太なきあとの東急王国に，外様，譜代の集団指導時代がくるか，はたまた昇の独裁か，ちまたの伝えをせせら笑って第３の道，財界の応援による東急の第２のスタートをしたわけである。

若くてもゆるぎない地位を保つために財界を必要としたのかもしれないし，古いタイプの父につかえる二世の悩み，これをはき出す絶好の場として財界に深い愛着を感じるようになったのかもしれない。『第３次産業，私鉄，観光に政治とのくされ縁を断ち，自由化の波にのって国際観光の比重は高まる』という純経済的な観点から，東急を育て財界の主流に食いこもう，これが五島の根本精神である。」

太の友人として，また当社大株主の第一生命を通じて，当社の発展のため側面から協力していたし，小林中は，戦後の当社の混乱期に社長として陣頭指揮をとっていた。水野成夫は，テレビ・新聞などの経営を通して，マスコミ界に君臨していた。

経営計画委員会を設置

昭和35年９月１日，当社は，社内に経営計画委員会を設置した。これは，先に行なわれた東洋精糖問題の解決，３相談役の就任に続く，五島昇による新体制確立への，いわば第３番目の布石であった。

すでに当社は，五島慶太の遺業としての東京ヒルトンホテルの建設などに，次々と着手していたが，これらの事業をすべて完成するまでには，約500億円の資金と，少なくとも10年から15年という長い年月が必要であるとされた。それだけに，当社の企業規模の拡大が避けられないものとなり，将来の経営方針を明確にするために，事業計画・資金計画を中心とする各種の長期計画を立てる必要に迫られた。そこで，これらの諸計画を総合的見地からまとめる機関として，委員会制度によって事業を立案する経営計画委員会が設置されたわけである。

経営計画委員会は，委員長に専務木下久雄，副委員長に常務田中勇，委員に各室部長14人を配し，①会社経営の基本方針の決定に資するため，鉄軌道業・自動車業・付帯事業の増収対策に伴う新設改良設備工事の範囲および着工時期などの諸計画，新規事業の建設実施計画，資金計画ならびに収支予想などの総合計画，②経営の安定的発展を図るための増収対策ならびに業務の合理化方策の立案などを行ない，常務会を通して社長に答申することとなった。この経営計画委員会が従来のこの種の委員会と大きく異なる点は，業務組織のなかにはいり，かつ固有の事務局を有していたことであった。

こうしてスタートした経営計画委員会は，その後，社内各部門にわたって積極的に当社の体質改善に取組んでいった。まず総合経営計画の面では，鉄軌道業・自動車業の設備増強計画と伊東下田電気鉄道，新玉川線，東京ヒルトンホテルの建設などの新規事業計画を総括した，所要資金415億円にのぼる５か年計画を策定した。

一方，業務改善の面では，経費節減，ワンライティング・システムの採用，計算作表機の導入，地代・家賃の改訂，休閑地の整理，乗車券様式の改訂，鉄道電話の自動化など，各方面にわたって着々と成果をあげていった。

このように，一応所期の目的を果たした経営計画委員会は，昭和36年８月１日の業務組織の改正に際して，総合経営計画の立案・調整の機能を，新たに設置された重役室企画課に，また業務改善に関する機能を同監理課にそれぞれ引継ぎ，発展的解消を遂げた。

2　交通部門の建設・拡大

昭和36年12月10日，伊東～伊豆急下田間46キロメートルの伊豆急行が開業した。これは昭和７年３月に東横線高島町～桜木町間を開通，現在の渋谷～桜木町間26.3キロメートルが全通して以来，当社がほぼ30年ぶりに行なった鉄道建設であった。この結果，東京から国鉄列車が伊豆急下田まで乗入れ，伊豆半島は東京までの通勤圏となるに至った。伊豆急行は，その後順調に業容を拡大し，昭和46年４月には店頭株として東京証券市場で株式を公開，翌47年11月１日には第２部市場に上場した。

一方，当社は伊豆半島で地方鉄道の建設を進めるかたわら，都内の地下高速鉄道の一部建設を推し進めた。

戦後の東京都の人口は，都心部の戦災による損害が著しかったため，郊外への拡散がめだった。それに反して，企業は都心へ集中する傾向が強まり，通勤・通学者の輸送難はきわめて深刻なものとなっていった。

昭和30年７月に運輸大臣の諮問機関として設置された都市交通審議会は，こうした傾向の打開策の一環として，翌31年８月，東京地方の地下高速鉄道網の建設計画を答申，５路線が都市計画線として決定，告示された。その後，昭和37年６月，同審議会は，この５路線を変更して，新たに10路線の地下鉄網計画を答申し，同年８月29日，都市計画路線の告示となった。さらに昭和43年４月に至って，12路線案が答申された。この間，当社は昭和31年８月の答申によって東横線の都心直通を，また，37年６月の答申によって新玉川線の建設を，43年４月の答申によって田園都市線～新玉川線～新設11号線の直通をそれぞれ計画し，その一部はすでに完成するなど，輸送難の打開に努めた。

1)　伊豆急行の開通

鉄道建設に着手

昭和34年４月に創立総会を開催した伊東下田電気鉄道は，同月11日，設立登記を完了して，いよいよ伊東～下田間の鉄道建設に邁進することとなった。まず同年７月23日に工事施行認可申請書を名古屋陸運局に提出し，同年12月24日に認可を得た。この間，９月８日には伊東駅共同使用承認願，直通運転および相互直通運転承認願を国鉄に提出した。その後12月25日には，日本興業銀行，三菱銀行を幹事銀行として10銀行，それに生命保険会社

2社による85億円の建設資金の協調融資が決定された。

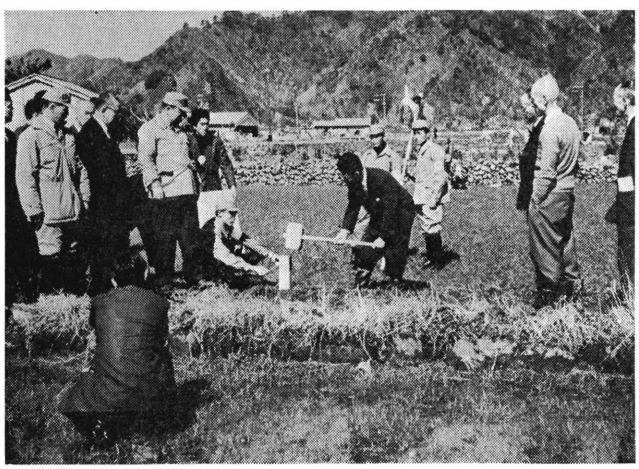
昭和35年1月21日，伊東下田電気鉄道は帝国ホテルに政界・官界・財界の名士と地元代表，東急グループ各社の首脳など約600人を招いて，着工披露パーティーを開催した。席上，社長五島昇は大要次のようにあいさつした。

「当社が，本電鉄の建設を決意したのは5年前である。昭和31年2月1日には，吉野運輸大臣あて免許申請をした。その後，故五島会長の異常なまでの熱意によって地元の方々も立ちあがり，一丸となって免許獲得に進んできた。以後4代の運輸大臣を経て，昨年2月9日，ついに永野運輸大臣のご決断を得て免許となったものである。そのとき故五島会長は，『自分は今まで数々の鉄道建設を手がけてきたが，自分で建設する鉄道はこれが初めてである。今までは全部他人が免許を受けたものを頼まれて引受けたり，あるいは譲り受けたものばかりだ』と述懐し喜んでいた。今にして思えば，南伊豆に惚れこんだ五島会長の熱意がなければ，到底この鉄道は日の目を見なかったと思われる。

伊東下田電気鉄道の建設事業は，五島会長なきあとの東急に負わされた初仕事である。そしてこの事業は，第2の東急を建設するほどの大仕事であり，将来性の高い事業と考える。」

（社内誌『清和』昭和35年1月号より）

翌1月22日，伊東下田電気鉄道は，起工式を伊東市鎌田堀山町の伊豆鎌田駅建設予定地で，鍬入式を下田町蓮台寺の下田落合隧道建設予定地でそれぞれ行なった。同社の建設ルートは，国鉄伊東駅を起点として川奈ゴルフ場前から海岸線に沿って南下し，熱川，片瀬などの温泉郷を通って谷津付近から稲生沢川流域にはいり，蓮台寺温泉郷を経て下田町に至る，全長約46キロメートルであった。この路線は，伊東～下田間に12か所の停車場を設置し，また，電車線路・車両などを国鉄の規格に合わせて，東京から直通乗入れも行なおうという，どちらかといえば，観光路線をねらいとしたものであった。



蓮台寺駅予定地における社長五島昇の杭打ち

昭和35年1月20日，伊東下田電気鉄道は，別表のとおり全区間を10工区に分けて，それぞれの区間の建設請負業者を決定した。

各請負業者は，ただちに現地に建設事務所を設置，着工準備を進めた。そのなかで，工期を左右するといわれる谷津隧道（全長2,700メートル）を担当する清水建設は昭和34年2月，早くも隧道工事を

請負業者一覧表

工区	請負会社名	工事区間 自	km	至	km	隧道個数	隧道延長 km
1	村上建設	伊東市湯川	0.000	万畑	5.800 (5.800)	3	1.430
2	勝呂組	万畑	5.800	三ノ原入口	9.000 (3.200)	1	0.171
3	野村工事	三ノ原入口	9.000	富戸	11.740 (2.740)	1	0.415
4	大成建設	富戸	11.740	赤沢	19.740 (8.000)	2	2.191
5	地崎組	赤沢	19.740	穴切湾	23.500 (3.760)	3	2.249
6	熊谷組	穴切湾	23.500	白田川	26.440 (2.940)	2	1.730
7	西松建設	白田川	26.440	稲取入口	30.400 (3.960)	2	1.654
8	鹿島建設	稲取入口	30.400	見高	33.370 (2.970)	2	1.752
9	清水建設	見高	33.370	落合	41.110 (7.740)	6	4.066
10	東急建設	落合	41.110	下田町	45.849 (4.739)	5	1.459
	計					**27**	**17.117**

※　工事区間中の（　）内の数字は各工区の担当キロ

開始した。

なお，伊東下田電気鉄道は，建設工事期間中の災害防止を図るため，三島労働基準監督署の指導のもとに，伊東下田電気鉄道災害防止協力会を結成し，昭和35年2月29日に発会式をあげた。この協力会は，工事期間中における工事従事者の災害防止を図り，無事故で工事を完成させることを目的としていたため，請負業者10社による安全競争のほかに，講習会・研究会なども行なわれた。

ところが，伊豆急行（昭和36年2月20日，伊東下田電気鉄道が商号を変更）の開業まぢかの昭和36年3月28日に，永昌寺隧道の落盤事故（死者3人），4月16日には東町隧道の落盤事故（死者11人）などが起こり，工事中の犠牲者は35人にも達した。そのため，伊豆急行では，開業後の昭和36年12月11日，下田海善寺において合同慰霊祭を挙行，手厚くその霊をとむらった。

難航した用地買収

一方，昭和32年11月1日に当社内の組織として設けられた伊豆開発班は，34年3月に測

地区別鉄道用地買収進捗表

（昭和35年1月27日現在）

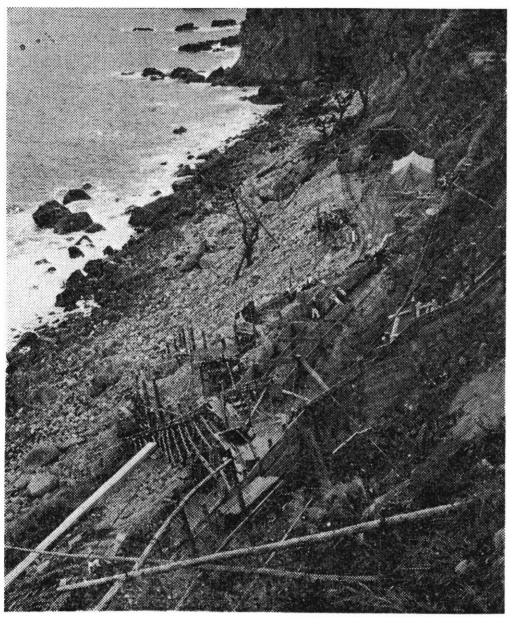
区分＼摘要		総用地面積	既買収面積	差引未買収面積	買収完了率	換地引当用地
		m²	m²	m²	%	m²
伊東市	旧伊東市	69,930.3	4,481.4	65,448.9	6	11,553.3
	旧対島村	242,279.4	13,751.1	228,528.3	6	20,750.4
東伊豆町	旧城東村	77,543.4	0	77,543.4	0	3,006.3
	旧稲取町	44,256.3	0	44,256.3	0	5,689.2
河津町		48,671.7	34,557.6	14,114.1	71	8,748.3
下田町		84,641.7	70,181.1	14,460.6	83	62,082.9
合計		**567,322.8**	**122,971.2**	**444,351.6**	**22**	**111,830.4**

鉄道用地買収進捗表

（昭和35年9月22日現在）

地区別		大字名	総用地面積	既買収面積	差引未買収面積	買収率	起工承諾済面積
			m²	m²	m²	%	m²
伊東市	旧伊東市	松原	2,554.2	0		0	
		伊岡	7,982.7	742.5		9	
		鎌田	12,137.4	12,137.4	計 9,794.4	100	
		岡（泉）	36,900.6	36,900.6		100	
		玖須美	8,679.0	8,679.0		100	
東市	旧川奈吉田	川奈	61,281.0	58,825.8		95	
		吉田	20,780.1	20,780.1	計 2,762.1	100	92.4
		富戸（三ノ原）	19,941.9	19,635.0		98	
	旧対島村	富戸	43,827.3	39,567.0		90	
		八幡野	81,057.9	71,365.8	計 14,157.0	87	
		赤沢	10,286.1	10,081.5		98	
東伊豆町	旧城東村	大川	15,932.4	15,401.1		97	
		奈良本	24,492.1	775.5	計 42,110.8	3	4,732.2
		片瀬	5,214.0	4,910.4		94	
		白田	27,317.4	9,758.1		36	
	旧稲取町	稲取	28,686.9	21,879.0	6,807.9	77	
河津町		見高	22,783.2	22,654.5		99	
		浜	11,592.9	11,592.9	計 128.7	100	
		谷津	18,275.4	18,275.4		100	
下田町		落合	19,961.7	19,955.1		99	
		河内	26,063.4	26,063.4	計 4,141.5	100	2,801.7
		中	8,910.0	8,675.7		99	
		本郷	33,468.6	29,568.0		89	
総		合計	**548,126.2**	**468,223.8**	**79,902.4**	**85**	**7,626.3**

※　既買収および起工承諾済面積475,850.1m²



朝日台防潮堤工事（昭和35年10月）

穴切隧道（529m）工事（昭和35年10月）

量，用地幅の決定，地主名簿の作成を行なったあとは，急テンポで八幡野，下田，伊東，下賀茂などの各地で用地買収を進めていった。伊東下田電気鉄道設立後は，用地業務は同社用地部に引継がれたが，昭和35年1月27日現在では，総用地面積約56万7,300平方メートルのうち，買収面積は12万3,000平方メートルと，約22パーセントを占めるに至った。

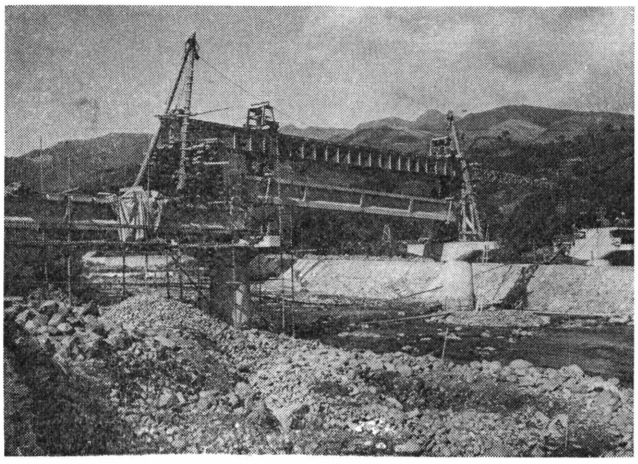
さらに同年9月22日現在では，伊東市内の松原，岡，それに旧城東村の奈良本（いずれも大字名）を除くほとんどの地区の土地買収が完了するまでになった。

旧伊東市内の土地買収が遅れたのは，伊東下田電気鉄道の開通によって，観光客が伊東を素通りし，熱川・下田方面に流れてしまうという不安を地元旅館組合などがいだいたためと，伊東市内水道山に隧道を掘ることによって，伊東市の水源ならびに温泉源に支障をきたす，という理由で，土地売却が拒否されたためであった。しかも住民からは，新たに高架式あるいは小川・広野地区を迂回した路線にするよう，提示があった。奈良本地区も同様に，迂回路線の提示があった。

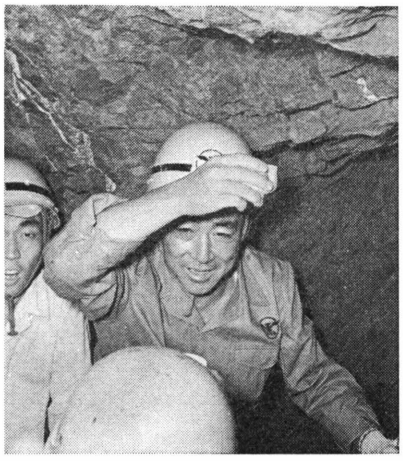
伊東下田電気鉄道では，専務馬淵寅雄，支配人山田秀介をはじめとして，関係者が連日のように市側，反対団体，あるいは地元民に提示路線の建設が不可能であることを説明した。それでも一向に解決のきざしが見えなかったが，ようやく昭和36年夏，建設工事も大詰めにきたころ，ついに静岡県知事斎藤寿夫の裁定を受け，当初の計画路線どおりに建設することで解決した。このほかにも，用地買収，計画路線の変更申請などで，難航した地区がいくつかあった。

工事の完成

こうした種々の問題をかかえながらも，伊東下田電気鉄道は重点的に隧道坑口の土地買収を急ぎ，昭和35年6月には万畑，川奈第3，赤沢，草崎，大川，穴切，熱川，稲取，朝



白田川にかかる片瀬第2橋梁工事（昭和35年10月）



谷津第2隧道貫通時の社長五島昇

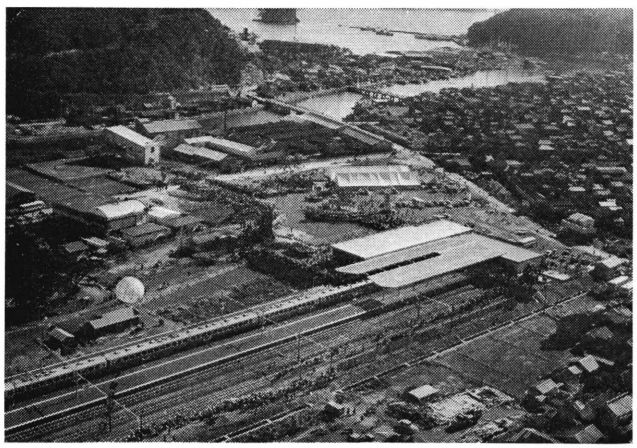
日台など，主要隧道の掘削工事に着手した。

伊東下田電気鉄道は，用地買収の折衝ばかりでなく，一方では県道交差８か所，県管轄河川130か所，市町村道交差170か所などの交差方法，占用願について関係先と折衝を続けた。さらに，国鉄伊東線との直通運転のための伊東駅連絡設備関係についても，昭和34年以来，国鉄本社，同関東支社，名古屋鉄道管理局，東京鉄道管理局の各関係部課と折衝を重ねた。そして昭和35年８月22日，かねて提出中の伊東駅連絡運輸承認願，伊東駅共同使用承認願，車両の直通運転および相互乗入れ承認願に対して許可が下り，東京～下田間直通の当初の構想がようやく実ってきた。

昭和36年にはいると，前記のように２月20日，伊東下田電気鉄道は，商号を伊豆急行と変更し，建設工事も急ピッチで進んだ。赤沢（２月18日貫通），熱川（３月１日貫通），大川（３月15日貫通）と相次いで主要隧道が貫通，赤入道，白田川，河津川，落合川などには橋脚が完成した。そして，６月13日には，全線中で最も長い谷津隧道の貫通式が行なわれ，９月末までにはすべての隧道が完成するめどがついた。

伊東駅における伊豆急行発車式（昭和36年12月９日）

こうして，９月末には土木工事がほぼ完成，10月中旬には全線31か所の隧道が完成した。そして，11月21日から10日間にわたって，最終監査（土木・軌道・電気・車両・運転・営業）が行なわれ，伊豆急行伊東～伊豆急下田間46キロメートルが完成の運びとなった。


“第２の黒船”を迎える伊豆急下田駅（昭和36年12月９日）

伊豆急行の開業

昭和36年12月１日に資本金を20億円に増額した伊豆急行は，同月７日，銀座東急ホテルに通産大臣佐藤栄作，運輸大臣斎藤昇，労働大臣石田博英など各大臣，松永安左衛門，井上靖など政財界人，文化人，芸能人を招いて開通披露パーティーを開催した。さらに翌８

日には，東京都体育館に約１万人を集めて，「伊豆急開通前夜祭・歌と踊りのグランドショウ」を開催した。

伊豆急行は，昭和36年12月９日，伊東市鎌田の南伊東駅で竣工式，伊東駅で発車式を行ない，開通を見ずに死去した五島慶太の遺影をのせて伊東～伊豆急下田間に祝賀電車を運転，伊豆急下田駅前では開通披露式を行なった。

明けて12月10日，伊豆急行が開業した。ダイヤどおり５時18分，伊豆急下田駅から伊東行１番電車が発車した。駅は伊東を含めて13駅，車両は22両であった。

一方，８時12分，東京駅からは前首相岸信介，経済団体連合会会長石坂泰三，それに島津久永夫妻など各界の名士約1,000人を乗せた祝賀電車が，下田に向かって発車した。この祝賀電車は11時37分伊豆急下田駅に到着，引続いて，賀茂郡町村会が，伊豆開発に注がれた五島慶太の情熱に対して感謝を表わすために寝姿山山頂に建立した，五島慶太顕彰碑（「五島慶太は伊豆とともに生きている」と彫刻）の除幕式が行なわれた。

多角化により配当，上場へ

伊豆急行は，開業前にすでに関連会社５社を設立，ないしは買収していた。昭和36年４月１日に下田ロープウエイを設立，５月１日に伊豆運輸を買収（同年12月，伊豆急通運と商号変更，40年８月，平野運送に合併，伊豆貨物急送となる），５月８日にちくまや海運を設立（翌37年２月，伊豆急海運と商号変更），６月２日に湯ノ沢研究所を買収（38年５月，南伊豆温泉開発と商号変更），９月20日に伊豆急サービスを設立し，これらの関連会社に観光客誘致の一翼をになわせたのである。

伊豆急行路線図

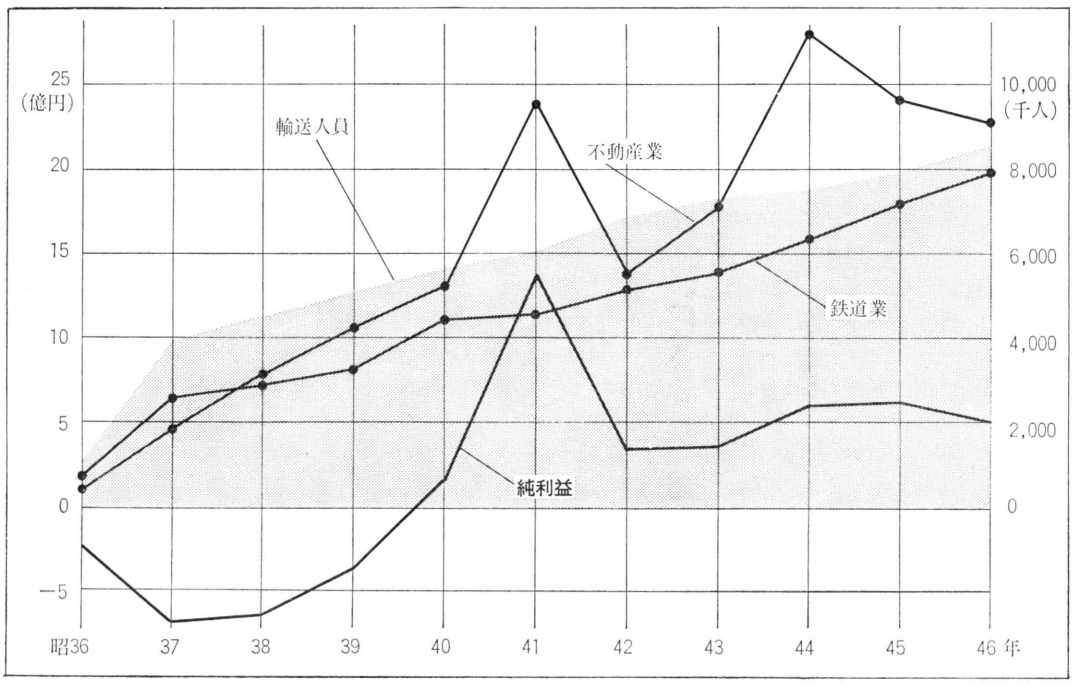
億円に及ぶ建設費からくる金利・償却費の負担にあえぎ，鉄道業収入だけでは金利にも足りない状態が続いた。そこで，鉄道業においては伊東，下田をはじめ都内，大阪などに案内所を設け，観光客誘致の体制を整えるとともに，沿線市町村の協力を得て，民宿・キャンプ場・海水浴場の開設，その他各種催し物の開催など，受入れ態勢の強化を図った。

不動産業においては，昭和36年10月17日に伊東市松ケ丘分譲地（6,600平方メートル，29区画）を東急不動産に委託して販売を開始した。これを皮切りに，同年12月９日には伊豆急行開通記念として伊東市松原分譲地（２万2,800平方メートル，15区画）の販売を行ない，さらには伊豆高原において温泉付別荘地の開発に乗出すなど，本格的に不動産業にも進出していった。

こうした経営努力が実り，伊豆急行は，昭和39年度末までの累積赤字19億円を，42年度末にはまったく解消するという驚異的な成長を遂げた。そして，昭和43年上期には５パーセント配当，同年下期には６パーセント配当，翌44年度（年１回決算に変更）には９パーセント配当，さらに46年度には10パーセント配当を実施した。また，46年４月１日からは東京店頭に株式を公開した。

公開時890円買気配で始まった伊豆急行の株価は，昭和47年９月１日には2,820円気配まで高くなった。折からの株式市場における含み資産株買いの動きに乗った面もなきにしもあらずであったが，業績の向上という実態面が認識されたことも事実であった。なお，伊豆急行の株式は同年11月１日，東京株式市場第２部に上場された。

伊豆急行営業成績の推移



2)　営団日比谷線との相互乗入れ

都市交通審議会の答申と２号線の決定

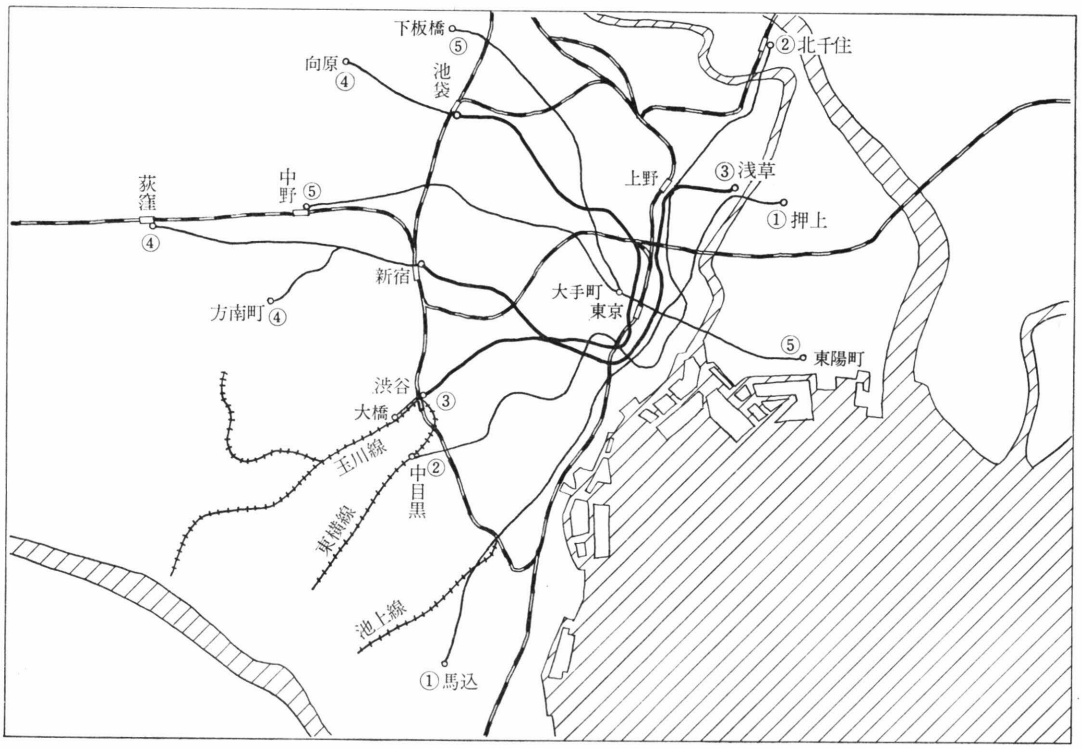
昭和31年８月14日，都市交通審議会は「当面，東京都の高速鉄道網として11方面から都心に至り，これを貫通する５路線を考慮すべきである」旨の第１次答申を行なったが，とくにこのなかで，①路線の選定に当たっては，郊外住宅地域と都心とを直結するため，路線は都心を貫通して反対側郊外に至るべきである，②今後建設する地下鉄は，郊外私鉄との間に直通運転を実施すべきである，の２点を強調した。

これに対して運輸省は，昭和32年６月，新路線網の告示に先だって，帝都高速度交通営団，東武鉄道，当社など関係私鉄経営者を招き，口頭で次のような指示を行なった。

「第２号線については帝都高速度交通営団，東武鉄道，東京急行電鉄が，それぞれ新路線の完成をまって列車の相互直通運転を行なうこと，ならびに，その運転方式の概要について，今後１か月を目途として相互に協定を行ない，運輸省に届出ること」

こうして，同月17日，表のとおり上記２号線を含む５路線の告示が行なわれた。帝都高速度交通営団は，この告示に応じて，２号線のうち恵比寿～南千住間の免許申請を行なったが，翌32年６月18日には，両端部においてそれぞれ当社，東武鉄道に接続する恵比寿～

東京都市計画高速鉄道網　（昭和32年６月現在）



改訂都市計画路線　（昭和32年6月17日，建設省告示第835号）

番号	起　点	終　点	おもな経過地	延長キロ	備考
1	大田区馬込東4丁目	墨田区業平橋2丁目（押上駅付近）	省略	17.3 km	
2	目黒区上目黒3丁目（中目黒駅付近）	足立区千住旭町（北千住駅付近）	恵比寿，下通，広尾町，六本木町，神谷町，虎ノ門，霞ケ関，桜田門，日比谷，数寄屋橋，銀座東4丁目，築地，八丁堀，茅場町，人形町，小伝馬町，秋葉原駅，御徒町3丁目，上野駅，豊住町，三ノ輪町，南千住駅　各付近	20.9	
3	目黒区上目黒7丁目	浅草区雷門2丁目	省略	16.1	建設ずみ
4	〔本線〕 杉並区荻窪3丁目（荻窪駅付近） 〔分岐線〕 中野区本町通3丁目	板橋区向原町 杉並区方南町	省略 省略	27.4 2.7	
5	〔本線〕 中野区中野駅前（中野駅付近） 〔分岐線〕 千代田区大手町1丁目	江東区東陽町2丁目 板橋区板橋2丁目（下板橋駅付近）	省略 省略	15.8 8.4	

地下鉄2号線建設に際する当社の免許申請取下げ路線

区間	キロ程	申請内容	申請年月日	備考
中目黒～東京	8.2 km	免許	昭和22年6月24日	武蔵電気鉄道（東京横浜電鉄）時代から申請を継続
目黒～広尾	2.2	〃	〃	
渋谷～新宿	3.4	〃	昭和25年5月16日	
五反田～品川	1.8	〃	〃	
蒲田～大崎	7.7	工事施行認可	昭和4年3月31日	目黒蒲田電鉄により申請

中目黒間および南千住～北千住間の地方鉄道敷設免許申請を行なった。

一方，関係3者の間でも，同年6月25日に東武鉄道と帝都高速度交通営団間，7月16日に当社と帝都高速度交通営団間で話合いがもたれ，さらに9月24日には3者間で列車の相互直通運転に関する覚書の交換が行なわれた。その後，9月30日には，運輸省が先に口頭で指示した内容について，文書による確認が行なわれたが，当社に関しては，従前から申請していた上表5路線の免許・認可申請を取下げることが条件づけられた。

日比谷線（2号線）の建設

こうして，地下鉄2号線は昭和33年3月1日に免許され，翌34年5月1日，帝都高速度交通営団の手によって建設に着手された。そして昭和35年10月21日，地下鉄2号線は日比谷線と呼称されることが決定された。

日比谷線の建設工事は順調に進んだ。まず，昭和36年３月28日には仲御徒町～南千住間3.7キロメートルの部分開業が行なわれ，続いて37年５月31日には南千住～北千住間2.1キロメートル（東武鉄道乗入れ）および人形町～仲御徒町間2.5キロメートルが完成した。昭和38年２月28日には東銀座～人形町間3.0キロメートル，39年３月25日には恵比寿～霞ケ関間6.0キロメートル，さらに39年７月22日には，中目黒～恵比寿間1.0キロメートルが，そして同年８月28日には霞ケ関～東銀座間2.0キロメートルが完成して，日比谷線全線が開通した。この開通により，東横線，東武鉄道伊勢崎線は日比谷線を介して接続したわけである。

中目黒駅の改良

一方，当社では昭和38年２月19日，日比谷線との相互乗入れの基点となる東横線中目黒駅の改良工事に着手した。そして，工期わずか１年５か月という突貫工事によって，昭和39年７月21日にこれを完成させた。

主要工事は，在来駅の前後700メートルにわたり，在来線の両側におのおの１線ないし３線の高架橋を増設したことである。この結果，新中目黒駅は，従来の複線普通駅が中央２線(帝都高速度交通営団用)，両側２線（当社用）の計４線をもち，かつ横浜方向に引上線３線を有する分岐駅となった。また，在来の幅員５～1.7メートルの相対式ホームが８～3.5メートルの島式ホーム２面に，その長さも62.8メートルから152メートルに延長された。さらに幅2.6メートルの乗降階段，延長58メートルの上家も，それぞれ４メートル，120メートルに拡張された。

こうした一連の駅の改良のほか，日比谷線用の非常用誘導無線電話装置，第１種電空継電連動装置なども設けられ，中目黒駅はすべてにわたって近代化された。

この工事に要した資材はセメント2,400トン，鋼材2,300トン，工費は，当社負担土木工事が５億9,000万円，電気工事が１億5,000万円，軌道工事が8,000万円，建築工事が8,000万円，計９億円であった。また，帝都高速度交通営団恵比寿～中目黒間の総工事費は21億1,000万円であった。なお，昭和36年８月１日，この改良工事

工事中の中目黒駅，右が従来の東横線

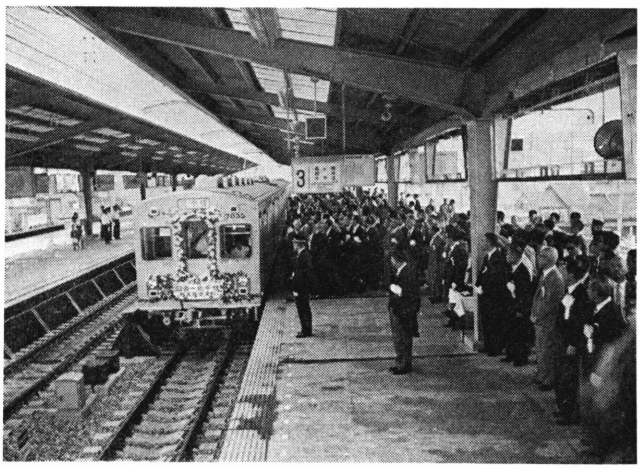
に必要な用地取得のため，社内に中目黒改良工事用地班が設けられ，帝都高速度交通営団の委託買収分を含めて，39年１月までに買収を終えた。日比谷線の開通により中目黒駅周辺は急激に変貌し，金融機関の進出，マンションの建設などが相次ぎ，再開発が進んだ。

また，後述のように，当社と帝都高速度交通営団の直通列車はすべて日吉駅において折返す運転方式であるため，上記の中目黒駅改良工事とほぼ並行して，日吉駅の改良工事も進められた。従来４線２面，幅７メートル，延長90メートルであったホームを，幅7.3メートル，延長120メートルに，延長90メートル１本であった引上線を延長165メートル２本に延伸・拡張するとともに，慶応大学側乗降階段の増設工事なども同時に実施した。

３者による相互乗入れ

昭和39年８月28日，当社は，日吉駅改良工事の竣工式と直通運転の発車式を日吉駅で，中目黒駅では帝都高速度交通営団と共同で乗入れ式をそれぞれ行ない，そして東京ヒルトンホテルにおいては，３線相互乗入れの披露パーティーを３者共催で行なった。翌29日の初電から日比谷線への３者相互乗入れが開始されたが，直通列車の運転区間は東横線日吉～東武鉄道北千住間で，当社の車両は北千住駅まで，また帝都高速度交通営団の車両は日吉駅まで乗入れることとなった。ここに至って，55年前の武蔵電気鉄道による上目黒～有楽町間の地下鉄構想が，形を変えて実現したこととなった。奇しくも，開通式の行なわれた８月28日は，東横線が37年前の昭和２年に渋谷まで開通した日であった。

なお，昭和39年11月17日，当社，帝都高速度交通営団，東武鉄道では，共同で交通量調査を実施した。この結果，中目黒駅の乗降人員は，昭和37年調査時の２万6,494人から４万142人と60.1パーセントの増加をみせた。また，この乗降人員に乗入れ人員７万18人を加えると，11万160人に達し，中目黒駅は一大駅勢を築くに至った。したがって，渋谷駅の乗降人員は相互乗入れ開始前(昭和39年６月24日調べ)と比較して，約８万5,000人減少した。



中目黒駅で北千住行の祝賀電車に乗込む関係者

このほか，当社は池上線と地下鉄６号線，ないしは田園都市線と地下鉄６号線との相互乗入れを計画し，昭和39年12月18日，桐ケ谷～泉岳寺間の鉄道敷設免許を取得したが，その後，地下鉄11号線の建設計画が策定されたため，田園

都市線（二子玉川園）～新玉川線～地下鉄11号線と接続するのが，距離的にも時間的にも利用者の利便の増進に資すると判断し，43年９月24日，同区間の免許を返納した。

3)　新玉川線の建設

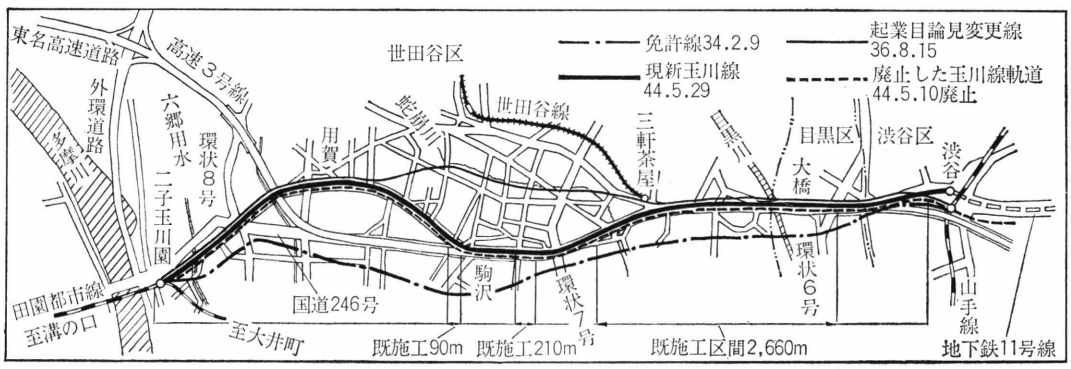
申請から都市計画決定まで

当社は，玉川線と乗合バスによって世田谷地区内，とくに旧大山街道沿いの住民の輸送を行なってきたが，世田谷区方面の著しい住宅化に伴い，その輸送を円滑に処理するため，昭和31年７月23日，新たに新玉川線（渋谷～二子玉川園間）の敷設免許を申請した。

昭和34年２月９日，敷設免許を得た当社は，２月20日，新玉川線建設部を設け，工事施行認可申請の準備を進めた。そして，①早期完成を図るために人家の移転や宅地使用をできるだけ少なくする，②高速鉄道として世田谷区の交通大動脈の役割を果たすルートであること，③強力な輸送力をもち，かつ建設費の増加を押え，運賃へのはね返りを少なくする，などの観点から申請路線の手直しを行なった。その内容は，渋谷～二子玉川園間8.8キロメートルを，渋谷から三軒茶屋までは地下，それ以外は主として高架（蛇崩川の上）とし，途中，大橋，池尻，三軒茶屋，上馬，弦巻，用賀，瀬田の７か所に駅を予定，将来は地下鉄銀座線に乗入れて都心への直通運転を行なう，というものであった。

当社は，この新玉川線の新しい計画について，昭和34年９月８日に世田谷区議会で説明を行ない，さらに同年10月13日には，世田谷区民会館で公聴懇談会を開いた。しかし，世田谷区議会の説明会では，新計画路線が免許路線および世田谷区議会が数年にわたって関係方面に要請してきた全線地下鉄化と大きな相違がある，ということから，このまま当社が運輸省に工事施行認可を申請することは，いかに玉川線の輸送力の増強（新玉川線の建設）が世田谷区民の熱望するものとはいえ，区の発展と都市計画のうえに重大な影響を及ぼす，として当社案に反対したのであった。

新玉川線の計画路線



その後，両者は平行線をたどったまま妥協できず，昭和35年２月８日の工事施行認可申請期限を目前にした２月５日，世田谷区議会は，地元側の新玉川線建設に対する要望として，当社社長五島昇に次のような内容の決議書を提示してきた。

① 新玉川線建設は，世田谷区の文化的発展と交通問題の根本的解決を図るものであるから，住民の理解と協力を得られる計画と体制を確立してほしい。

② 三軒茶屋以西の路線計画は，オリンピック開催に備えて，東京都が放射４号線の拡幅計画（青山～三軒茶屋～駒沢間）を準備中であるから，これに即応して，その路線下に地下式路線を実現されたい。

③ 地形上の関係を理由とする堀割式は，街の発展に障害をきたす。

④ 騒音の発生と鉄粉の飛散を防ぐためにも研究されたい。

これに対して，当社は，この決議は尊重するとしても，申請期限が２月８日に切れるため，計画を再検討する余裕もなく，また放射４号線の拡幅工事の見通しがつかない現在，地元案を全面的に受入れることはできない，として，２月６日，とりあえず当社案で工事施行認可の申請を行なった。

改訂都市計画路線　（昭和37年８月29日，建設省告示第2,187号）

番号	起　点	終　点	おもな経過地	延長キロ	備　考
1	港区高輪南町 (品川駅付近)	墨田区向島中ノ郷町 (押上駅付近)	省　略	12.5	押上～日本橋間開通，残余工事中
2	目黒区上目黒３丁目 (中目黒駅付近)	足立区千住旭町 (北千住駅付近)	省　略	20.5	北千住～人形町間開通，残余工事中
3	世田谷区玉川町 (二子玉川園駅付近)	台東区三ノ輪町	三軒茶屋，大橋，渋谷駅，虎ノ門，新橋駅，銀座，日本橋，須田町，上野駅，浅草聖天町，日本堤各付近	26.0	建設ずみ
4	(本　線) 杉並区荻窪３丁目 (荻窪駅付近) (分岐線) 中野区本町通３丁目	板橋区成増町 杉並区方南町	省　略	32.5 3.0	池袋～荻窪間開通 建設ずみ
5	中野区打越町 (中野駅付近)	江東区東陽町	省　略	16.0	
6	(本　線) 大田区馬込西２丁目 (分岐線) 板橋区大和町	板橋区志村町３丁目 板橋区常盤台４丁目 (上板橋駅付近)	省　略	26.0 3.0	
7	品川区上大崎３丁目 (目黒駅付近)	北区岩淵町	省　略	20.5	
8	練馬区中村北 (中村橋駅付近)	墨田区江東橋 (錦糸町駅付近)	省　略	17.5	

なお，申請時における新玉川線の建設費は総額約70億円，車庫には用賀の当社所有地3万9,600平方メートルを充て，帝都高速度交通営団と共有，運転計画は6両編成で6分間隔，渋谷～二子玉川園間の所要時分は16分を，それぞれ予定した。

昭和36年8月15日，当社は当社案による新玉川線の工事施行認可を得た。その後，昭和37年8月に新たに決定された都内10路線とともに，この路線が既設3号線の延長線として都市計画決定され，告示された。そこで当社は，放射4号線の拡幅問題および地元との問題調整に取組むこととなったのである。

オリンピック開催前後の事情

放射4号線は，渋谷～新町間が旧大山街道の拡幅，新町～瀬田間が新設道路として，昭和39年10月に開催される東京オリンピックに備えて東京都が立案し，実行に移してきた道路整備事業の一つであった。そのため，東京都では現場機関として特定街路建設事務所を設置し，事業の推進を図っていた。

当社としては，新玉川線を東京オリンピックまでに完成させ，しかも工事費をできるだけ節約するため，渋谷～三軒茶屋間は，道路拡幅のため都が用地を買収した部分に地下鉄を建設，その後に都が道路を完成することを期待した。したがって，これらと当社工事の工程を合わせるため，①放射4号線拡幅工事の工程と新玉川線建設工程との調整，②公有地の占用についての意見調整，③世田谷区議会および地元との意見調整，などを急いだ。しかし，放射4号線の拡幅用地の買収が遅れ，予定のオリンピック開催までに道路を完成させることが精いっぱいの情勢となったため，必然的に，この間に新玉川線の工程を織込むことができず，運輸省からの勧告にあった「新玉川線を放射4号線工事に並行させる」ということは不可能となった。

当社は，昭和37年8月7日，渋谷～三軒茶屋間の放射4号線道路下に地方鉄道を敷設する許可申請を行なっていたが，道路拡幅工事が遅れたため，昭和39年2月1日，渋谷～大橋間に限って建設許可がなされた。申請では，渋谷～大橋間はシールド工法，大橋～三軒茶屋間は開さく工法となっていたこともあり，オリンピックを控え，道路工事に支障のないシールド区間は着工してもさしつかえないが，開さく区間は，オリンピックの終了後に工事に着手すること，というのが建設省の許可の趣旨であった。

こうして，オリンピック道路計画と同時施工が不可能となった新玉川線建設の工程を取戻すため，当社は昭和39年3月9日，大橋～三軒茶屋間の鉄道敷設を建設省に再申請した。

昭和40年6月18日，当社は同区間の建設認可を得たが，工事については，東名高速道路と砧で接続するための首都高速道路3号線の延伸計画と調整することが条件づけられた。

つまり，首都高速道路３号線は，終点であった渋谷の当社本社前付近から放射４号線に沿って延伸する都市計画決定がなされていたわけである。また，放射４号道路上を運行する玉川線も，首都高速道路３号線の延伸計画に関与せざるを得なかった。玉川線が運行していては，同３号線は建設できず，玉川線を撤去すれば新玉川線の完成まで，利用者の輸送を何によって代行させるか，といったことが問題として派生してきた。

新玉川線の都心直通

昭和43年４月10日，都市交通審議会は運輸大臣の諮問に応じて，都市計画12路線案を中

改訂都市計画路線　（昭和43年12月28日，建設省告示第3,731号）

番号	起点	終点	おもな経過地	延長キロ	備考
1	(本線) 大田区西馬込２丁目 (分岐線) 港区高輪４丁目 (品川駅付近)	墨田区押上１丁目 港区高輪２丁目	省略	18.5 1.5	建設ずみ
2	目黒区目黒３丁目 (中目黒駅付近)	足立区千住旭町 (北千住駅付近)	省略	20.5	建設ずみ
3	渋谷区大和田町 (渋谷駅付近)	台東区三ノ輪１丁目	省略	17.3	建設ずみ
4	(本線) 豊島区西池袋１丁目 (池袋駅付近) (分岐線) 中野区本町通り３丁目	杉並区荻窪３丁目 (荻窪駅付近) 杉並区方南町２丁目	省略	23.5 2.7	建設ずみ
5	中野区中野５丁目 (中野駅付近)	千葉県船橋市山野町 (西船橋駅付近)	省略	31.0	中野～東陽町間 開業残余工事中
6	品川区平塚２丁目	埼玉県大和町	省略	30.5	高島平～巣鴨間 開業残余工事中
7	品川区上大崎３丁目	北区岩淵町１丁目	省略	20,5	
8	(本線) 練馬区練馬１丁目 (練馬駅付近) (分岐線) 板橋区赤塚町 (成増駅付近) (分岐線) 練馬区中村北３丁目	中央区銀座１丁目 練馬区小竹町２丁目 文京区音羽２丁目	省略	16.5 6.3 9.1	
9	世田谷区喜多見町 (喜多見駅付近)	足立区綾瀬４丁目 (綾瀬駅付近)	省略	12.5	工事中
10	渋谷区代々木２丁目 (新宿駅南口付近)	江東区深川住吉町 ２丁目	省略	12.5	
11	世田谷区玉川町 (二子玉川園駅付近)	中央区日本橋室町 １丁目	新町３丁目，上馬３丁目，三軒茶屋，上目黒８丁目，上通り３丁目(渋谷駅)，北青山３丁目，永田町２丁目（赤坂見附駅)，麹町１丁目，九段北１丁目，神田神保町２丁目，大手町１丁目各付近	18.2	

心とする新たな答申を行ない，同年12月28日，都市計画決定告示（11路線）がなされた。

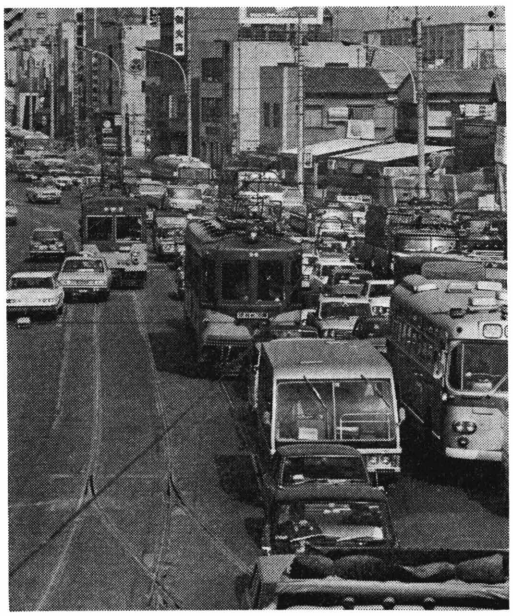
この答申は，当時ますます広域化しつつあった首都圏の交通を至便にするため，都心部路線を増加させるとともに，近郊に延伸し，さらに近郊私鉄を広く都心部の地下鉄線に直通させようというものであった。

とくに注目すべき点は，11号線の新設と11号線・新玉川線の直通が必要とされていることであった。これ以前においては，新玉川線は地下鉄銀座線に渋谷で接続，ないしは直通乗入れの計画であったが，銀座線は輸送力が小さく（車両長16メートル，６両連結が限度），人口増加の著しい多摩田園都市と世田谷区内の需要に応じ得るか否かは，すでに疑問視されていたのであった。

加えて，銀座線は，当社東横線，京王帝都電鉄井の頭線，国鉄山手線，それにバス利用者を受入れる機能が要求されており，新たに都心から地下鉄線１線を設定し，これと新玉川線，田園都市線延長線を都心に直通させ，世田谷区内に十分な輸送力を与えたほうが良策である，として11号線が設定されたわけである。また，当社社内においても，新玉川線を建設するなら，まったく新しい規格のほうがよい，という意見が強かった。

こうして，新玉川線は都市計画11号線の一部となり，さらに田園都市線と直通することから，軌間・集電方式も，従来の1.435メートル・第３軌条方式から，1.067メートル・パンタグラフ式に変更された。また連結両数も，車両長20メートルの車両10両連結の規格とするよう指示されたのである。この結果，新玉川線は敷設申請当初の，世田谷区内旧大山街道沿いの住民のみを対象とする路線から，東京西南部から多摩田園都市一帯の住民を含めた広域輸送を目的とする鉄道線に性格が一変したのである。

当社においては，この都市交通審議会の答申以降，首都高速道路公団，建設省，東京都など関係先と種々協議を重ねた結果，昭和43年８月，①高速道路工事に支障となる玉川線軌道は廃止する，②新玉川線のルートは蛇崩川経由を廃止して全線玉川線の軌道のルートに合わせる，③玉川線廃止後の利用者の輸送は新玉川線の完成まで代行バスによって行なう，④玉川線の廃止後，新玉川線のルートのうち高速道路のルートと重なる個所は，高速３号線と同時に施工する，ことを決定した。



自動車にはさまれて走る玉川線（三軒茶屋付近）

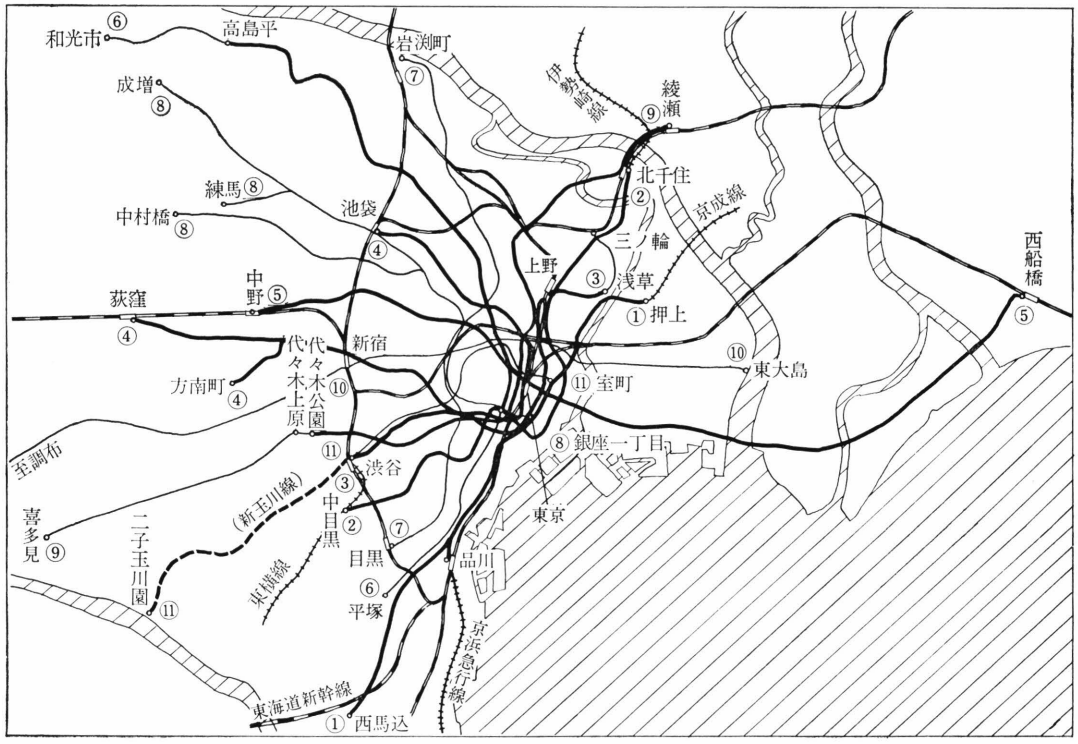
玉川線の廃止と工事の部分完成

昭和44年５月11日，玉川線（渋谷～二子玉川園間9.1キロメートル），砧線（二子玉川園～砧本村間2.2キロメートル）が廃止された。このため玉川線，砧線の代行輸送機関として，116両のバスを就役させた。また，玉川線，砧線の従事員409人は，残存する世田谷線（三軒茶屋～下高井戸間5.1キロメートル）に一部転属する以外は，ほとんどが当社鉄道線に配置転換された。なお，代行バスの所管営業所として，大橋営業所が玉川線大橋車庫あとに新設された。

昭和44年５月11日，新玉川線（延長約9.6キロメートル，うち地上部分約１キロメートル）の建設工事が開始された。建設方法は，渋谷を出て大橋の手前の環状６号道路付近までは，地下に円型の鉄枠を推進しながら隧道を造っていくシールド工法を採用，大橋から旧玉電中里駅付近までは開さく工法を採ることとした。さらにこれより先は，高速３号線の関係からシールド工法，新町付近から先の旧大山街道下は開さく工法で表面から掘り，瀬田付近で地上に出ることとなった。なお駅は，渋谷，大橋，池尻，三軒茶屋，駒沢公園，桜新町，用賀，二子玉川園の８駅で，ホームの長さは将来10両編成列車の運転可能な構造とし，当初は８両分の長さのホームを造る計画である。

工事は第１期，第２期に分けられ，第１期工事の区間は，大橋付近の環状６号道路から

東京都市計画高速鉄道網　（昭和47年10月現在）



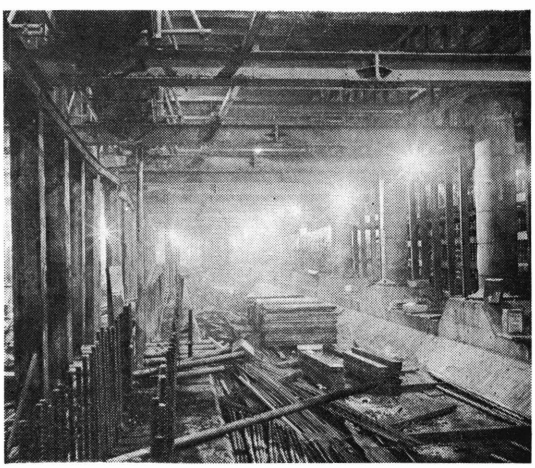
旧玉電中里駅の手前までの約2.7キロメートル，真中付近の0.2キロメートル，新町付近の新・旧道分岐点付近の約80メートル，計約３キロメートルであった。，これは，つまり首都高速道路３号線と構造的に重複する部分で，昭和46年12月に完成した。工事費は67億1,400万円であった。

日本鉄道建設公団が代行，当社が受託

このようにして，約２年半を要した新玉川線建設の第１期工事がほぼ完成に近づいた昭和46年４月28日，渋谷から都心側の地下鉄11号線が，帝都高速度交通営団線として免許になった。新玉川線は，この帝都高速度交通営団線と一体となって都市計画鉄道11号線を構成するため，昭和46年11月から，当社は，帝都高速度交通営団と設計の基本となる車両定規・建築定規の問題から協議にはいり，線路関係では，接続駅である渋谷駅の規模・構造についてほぼ意見の一致をみた。

この間，日本万国博覧会以後，建設コストの上昇は，すさまじいものがあった。当社においては，鉄道業収入の伸び率がめだって鈍化していたため，この新玉川線の建設費の上昇は，経営を圧迫するところまできていた。そこで当社は，こうした新玉川線の建設計画を進めるかたわら，昭和47年８月４日，同じ悩みをもつ小田急電鉄，西武鉄道，京王帝都電鉄，京成電鉄とともに，この工事を日本鉄道建設公団施行の工事に指定してほしい，という趣旨の申請書を運輸大臣佐々木秀世に提出した。これは，同年６月の通常国会で日本鉄道建設公団法の一部改正が成立，同公団が私鉄の鉄道建設工事を肩代わりできるようになったことによるものである。当社の申請路線は渋谷～二子玉川園間の新玉川線，小田急電鉄は代々木八幡～東北沢間1.9キロメートルの複々線工事と新百合ケ丘～多摩中央間10.1キロメートル，西武鉄道は練馬～向原間2.5キロメートルの地下鉄８号線乗入れの新

高速３号線と同時に工事が進められた中里付近



ほとんど工事が完了した新玉川線建設第１期工事

線建設，京王帝都電鉄は新宿～笹塚間3.6キロメートルの複々線工事と京王よみうりランド～多摩センター間10.2キロメートル，京成電鉄は青砥～高砂間1.2キロメートルの複々線工事などである。

この私鉄の工事肩代わりの申請に対して，運輸省は，申請のあった建設・改良工事を日本鉄道建設公団に建設させるかどうか，関係官署とも協議のうえ，工事実施計画を決め，同年8月31日，各私鉄路線の建設についての指示を同公団に与えた。そして，この指示に基づき，日本鉄道建設公団は，9月18日に私鉄各社と協定を締結，10月上旬から工事に着手することとなった。この結果，新玉川線の建設は以後，日本鉄道建設公団の事業として施工されることとなり，当社はその委託を受けて工事を実施，完成後は当社に建設路線を譲渡，その代金として当社は，同公団に25年割賦で建設工事費を支払うこととなった。

なお，日本鉄道建設公団の新玉川線の対象工事費（第2期工事）は292億円，非対象工事費は30億円となり，それ以前の工事分を合わせると，新玉川線の工事費総額は約400億円になる予定である。

こうして，新玉川線建設工事は，実質的には当社が，引続き昭和47年10月から残りの約6.6キロメートルの土木工事の一部に着手，昭和50年秋の完成を目途に工事を推進することとなった。そして，この土木工事の完了とともに，全線の駅設備・電気・軌道工事を行なう予定である。

3　地域開発の促進

1)　多摩田園都市の開発

相次いで区画整理組合を設立

昭和28年以来，当社は，大井町線溝ノ口以西の多摩川西南の丘陵地帯を開発し，大井町線を小田急電鉄江ノ島線中央林間まで延長，その沿線を東横線沿線に匹敵するほどの市街地に発展させよう，という構想で，土地の買収ならびに区画整理組合の設立を進めてきた。

そして，まず昭和34年５月１日，都市建設事業のモデルケースとして，第１ブロック・川崎市野川字西耕地の一部，約22万平方メートルの土地において，当社と地元の土地所有者が協力して，野川第１土地区画整理事業を開始した。この時点において，宮前地区でも，全区域990万平方メートルの区画整理を行なう気運が盛上がっていた。また，第２ブロックの荏田地区（約23万平方メートル）では荏田第１土地区画整理組合の設立認可手続きを終え，さらには第４ブロック（現第３ブロック）の恩田地区（約43万平方メートル）でも組合設立の認可申請準備が進められていた。こうした区画整理事業の着工や区画整理組合設立の動きが，隣接する町田市，大和市にも伝わり，早期開発を要望する地元の声がしだいに高まっていった。当社では，こうした気運の盛上がったところで，この計画地域一帯を「多摩川西南新都市」と呼称することとした。

昭和37年３月20日，総事業費8,200万円をかけた野川第１土地区画整理事業が完成した。組合員数は当社を含めて93人であった。完成した野川第１地区は川崎市北郊の台地にあり，適当に山林が点在し，田園住宅地としては好個の適地であった。

地区の中央には東西方向に幅員15メートル，南北方向に12メートルの幹線道路が配置され，また幅員2.5メートルの歩道には街路樹が植え込まれた。

さらにショッピングセンター用地その他も確保された。

しかし，当地区は東横線と計画中の大井町線延長線の中間に位置していたため，交通が不便であっ

昭和38年当時の山内都市建設事務所（現たまプラーザ団地付近）

た。そこで当社は，区画整理事業の完成後，ただちに乗合バス路線を新設し，武蔵小杉駅に連絡させ居住者の足を確保した。そのほか東光ストアに店舗を開店させ，さらに電話敷設・医院開業の促進，集中方式によるガス施設・街路灯設置などの先行投資を行ない，“街”としての形態を整えていった。

野川第１土地区画整理事業に伴う当社取得地

区　分	面　積	摘　要
	m²	
換　地	78,347	当社買収地に対する代替
保留地	49,286	組合との契約により事業の見返りとして取得した土地
合　計	127,633	

土地区画整理組合設立認可一覧表（昭和41年４月現在）

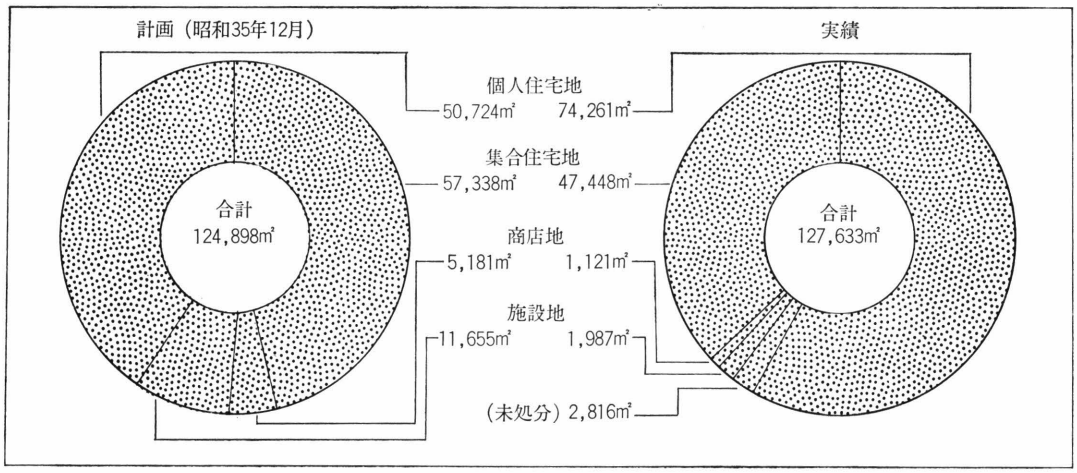
区画整理組合名	事業面積	設立認可申請年月日	認可年月日
	m²	昭	昭
野川第１	221,068	33. 7. 5	34. 5. 1
恩田第１	273,755	35. 6. 6	36. 4. 1
荏田第１	297,168	34. 5.28	36. 6.10
下谷本・西八朔	1,044,671	36.11.24	37. 4.14
恩田第２	1,729,233	36.12.21	37. 4.14
有馬第１	688,577	36.10.27	37. 7.13
土橋	1,210,710	37. 6.27	37.12.15
元石川第１	1,180,411	37. 9. 4	38. 3.15
恩田第３	649,597	37.12.21	38. 6.15
市ケ尾第１	288,986	38. 2. 7	38. 9.14
下谷本第２	640,182	38.12.27	39. 6.25
宮崎	1,298,901	39. 2. 5	39. 9. 7
梶ケ谷第１	766,746	38.12.27	39.12. 3
大和市北部第１	1,125,344	40. 1.29	40. 7. 6
恩田第４	548,180	39. 8. 6	40. 9.25
計	11,963,529		

こうして，昭和37年８月までには，同地区東側半分の集合住宅予定地（４万7,500平方メートル）に，アラビヤ石油，富士フィルムなどのアパート群が建並び，また西側半分の個人住宅予定地（７万4,300平方メートル）には，当社の建売住宅その他個人住宅が建てられた。

このように，区画整理による整然とした新しい街をまのあたりに見ることにより，土地所有者らは区画整理事業に対する理解をいっそう深め，各地区に東急方式による区画整理組合設立の気運が醸成されていったのである。

そして，昭和36年４月の恩田第１土地区画整理組合の設立認可に

野川第１土地区画整理地域（当社取得地）**用途区分**



引続いて，同年６月に荏田第１地区，翌37年４月に下谷本・西八朔地区，恩田第２地区，７月に有馬第１地区，12月に土橋地区と，昭和41年４月までに設立認可された組合は15，その事業面積は1,196万3,529平方メートルにのぼった。

一方，区画整理組合の設立，事業の進展につれて，当社の職制も逐次変化をみせていった。昭和31年10月16日に設けられた衛星都市建設部は，昭和39年２月１日に田園都市建設部と名称変更されるまで約８年間存続したが，その間，当社は，開発事務所を廃止して，区画整理事務所のほかに，区画整理組合の実質上の代行機関として，昭和37年６月16日に宮前，恩田，翌38年６月16日に山内の各都市建設事務所を設置した。さらに，昭和39年７月１日の大和都市建設事務所（田奈開発事務所が昇格）の設置以降，都市建設事務所の新設は相次ぎ，昭和48年２月現在で，多摩田園都市の都市建設事務所は９か所を数えている。

多摩田園都市と呼称

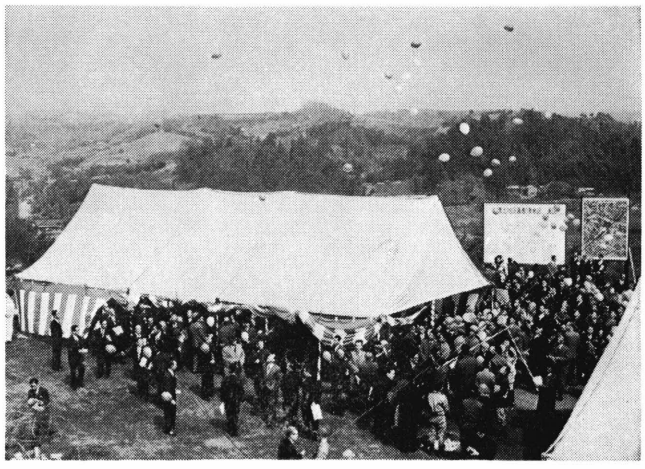
昭和31年７月に策定された当社の多摩川西南地域の開発マスタープランによると，同地域は第１ブロックから第４ブロックに分けて区画整理が行なわれる計画になっていた。しかし，このうち横浜市港北区の第３ブロック（茅ケ崎町，勝田町，川和町など10町）は，昭和36年になって，次のような理由から，区画整理対象地域からはずされた。なお，この地区は，現在の港北ニュータウンの一部である。

① 第３ブロック内を縦貫する東急ターンパイク構想が，新たに第３京浜道路が建設されることとなったため，建設省の認可がおりず白紙還元されたこと。

② 該当地区の用地買収が困難であったこと。

③ 計画中の大井町線延長線沿線の居住者の間に鉄道の早期建設を望む声が高まり，鉄道用地買収に協力する態度が打出されたこと。

そして，新たに従来の第４ブロックが第３ブロックに，また第４ブロックとして長津田以遠中央林間までの900万平方メートルが加えられた。



土橋地区の土地区画整理事業起工式

当社は昭和38年10月11日，大井町線延長線の建設着工を機に，大井町線を「田園都市」線に，多摩川西南新都市を緑の新都市，近代的な田園都市にするために，「多摩

田園都市」と呼称変更した。

ペアシティ計画による開発推進

昭和41年４月，当社は建築家菊地清訓と共同で，多摩田園都市開発計画として“ペアシティ計画”を企画，立案した。ペアシティとは“梨の街”という意味である。この計画は，従来から多摩川梨の産地として名が知れていた多摩田園都市一帯に，みずみずしい果実を模して拠点をつくり，周囲に枝葉を張るようにサービスのネットワークを完成させようというものである。

ペアシティ計画によると，新都市開発は次のように第１期から第４期まで各５年単位で行なわれ，昭和60年には，人口40万人の都市が出現することとなっている。

① 第１期（昭和40年～45年）準備期

区画整理の終わった地域のうち，その中心となる場所，つまり駅前に複合施設（プラーザビル）をつくる。そのほか自動車交通路，地域内主要道路（ブルーバード）の性格を定め，必要個所を整備する。また，都市機能をもつ近代的副々都心拠点（ショッピングコリドール）の土地利用方法に対する地主の協力を確立する。

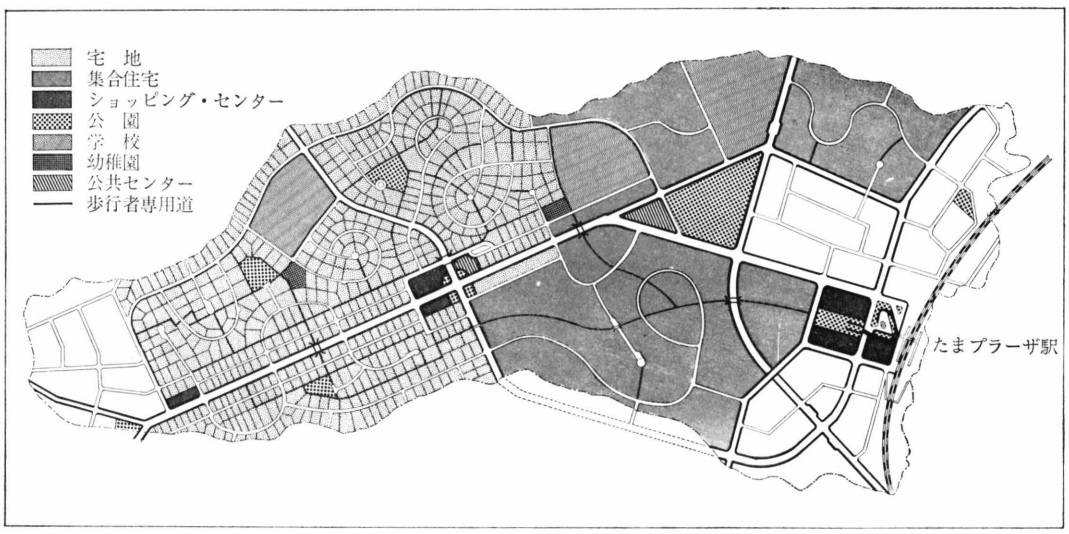
② 第２期（昭和46年～50年）開発期

駅前複合施設の増設と第１段階地域の近隣地区に住区センター（クロスポイント）を建設，さらに住居拠点（ビレジ）の建設，ショッピングコリドールの充実，ブルーバードの延長を図る。

③ 第３期（昭和51年～55年）発展期

クロスポイントの充実とビレジの増設，コリドールの拡充整備，公共サービスのネ

元石川地区マスタープラン



ットワークの増大，歩道設備の整備を図る。

④　第4期（昭和56年～60年）調整期

緑地地域の整備，歩道の充実，第1・2・3各段階での拡充を図る。

このペアシティ計画を根幹として，多摩田園都市は着実に街の機能を拡大していった。当社はまず，日本住宅公団や神奈川県住宅供給公社による団地の建設を速めることに努めた。その結果，青葉台駅前には10階建て385戸の青葉台プラーザビル（日本住宅公団，昭和42年8月完成），たまプラーザ駅前には分譲アパート90戸（神奈川県住宅供給公社，昭和43年2月完成）が早々と建並んだ。続いて，同じく，たまプラーザに5階建て1,254戸の分譲アパート（日本住宅公団，昭和43年3月完成），田奈駅付近に4階建て416戸の分譲アパート（神奈川県住宅供給公社，昭和43年7月）が完成している。また，当社においても，社有地ならびに地元所有地利用による拠点施設の建設に着手し，駅前拠点の市が尾プラーザビル，住環境のモデル施設としての桜台コートビレジ，宮崎台ビレジなどや，おもな地点には，近隣住区の日常生活のセンターとして江田ドエリング，北しらとり台ドエリングを建設した。

さらに住宅建設の促進，土地販売，アフターサービスを行なう拠点として，青葉台と鷺沼にそれぞれサービスセンターが開設された。電話局・郵便局・学校も続々と開設，開校された。また，ＣＡＴＶ（有線テレビ）の実験放送も開始している。

この結果，多摩田園都市の人口は，田園都市線開通前の4万5,000人から昭和47年9月には，約15万人となった。

この間，区画整理事業は着実に進捗し，事業を完了した野川第1，有馬第1などの土地区画整理組合は，逐次解散していった。

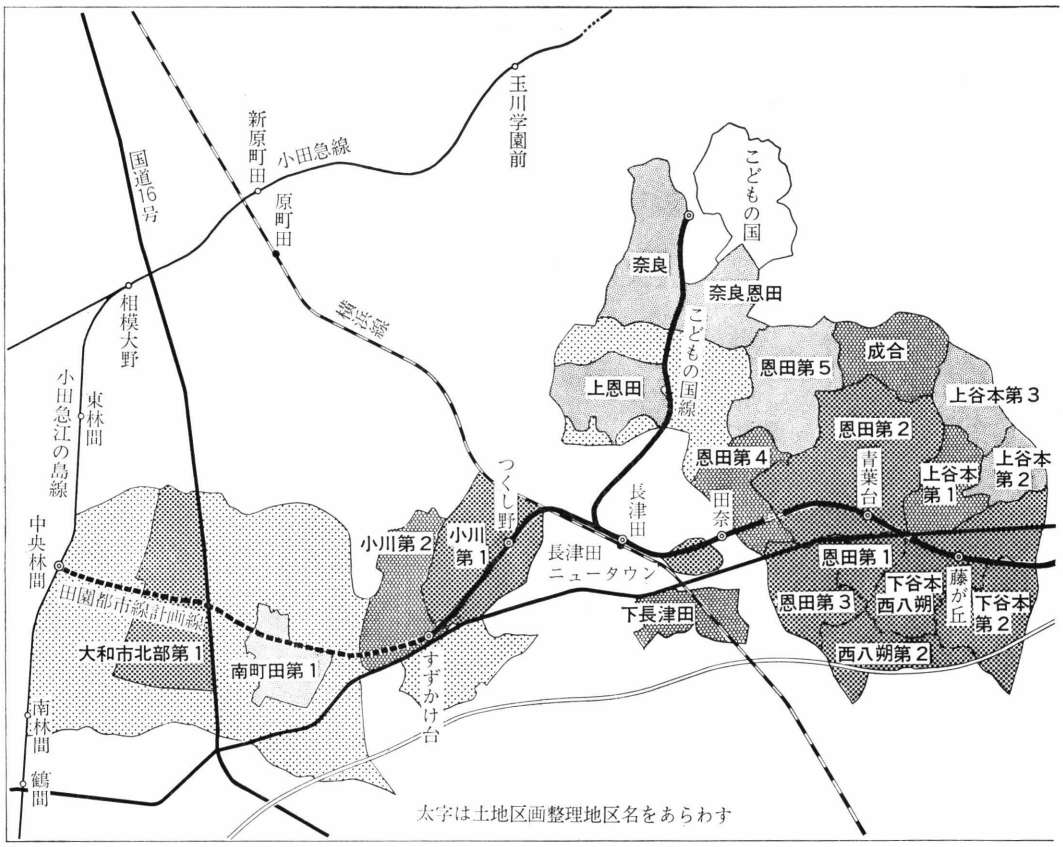
クロスポイント，ビレジ，プラザ

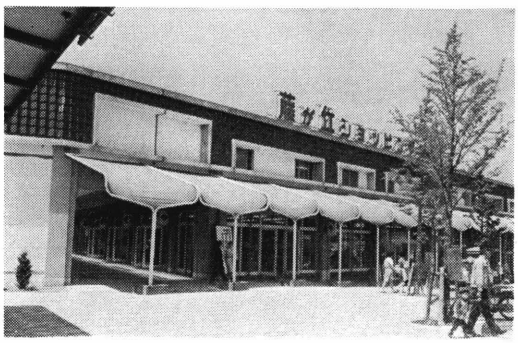
クロスポイントは，主要道路の交差する地点に重点的に配置され，半径500メートルの地区を対象とした開発拠点で，日常生活に必要なショッピング施設，および公共サービス施設と集合住宅で構成されたもの。またクロスポイントは，多摩田園都市内で視覚的サインとしての役割をもち，地形や交通関係を考慮しながら，約100メートル間隔に分布される。昭和47年12月現在，7か所に完成している。

ビレジは，住居地区の拠点となるよう，やや高級な住居を中心とした施設で，各戸に庭つきのテラスを取入れたり，プール・レストランを併設したりして，周辺の開発を刺激し，波及効果が期待されるようにしたもの。住居は分譲・賃貸を併用して建設し，土地所有権を施設に立体転換する方法など，多様な手段が講じられている。昭和47年12月現在，こうした意味のビレジの数は4となった。

プラザ（プラーザ）は，コミュニティー・センターの働きをもつよう計画されたもので，田園都市線延長線の駅前広場と有機的に関連させ，さらにショッピングセンター，公共施設と高密度の住居をあわせて建設された。昭和47年12月現在4棟のプラーザビルが完成している。

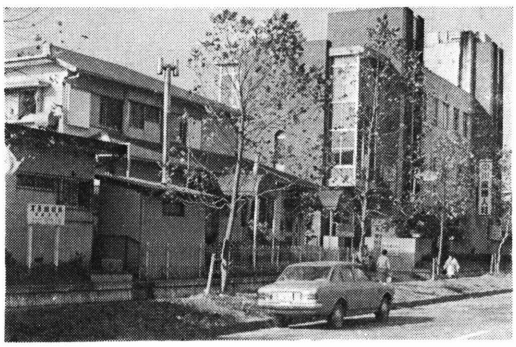
多摩田園都市開発計画図



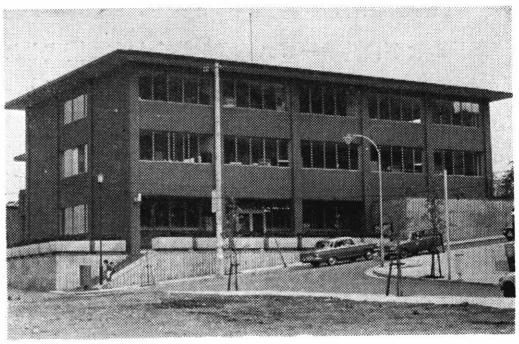


藤が丘ショッピングセンター

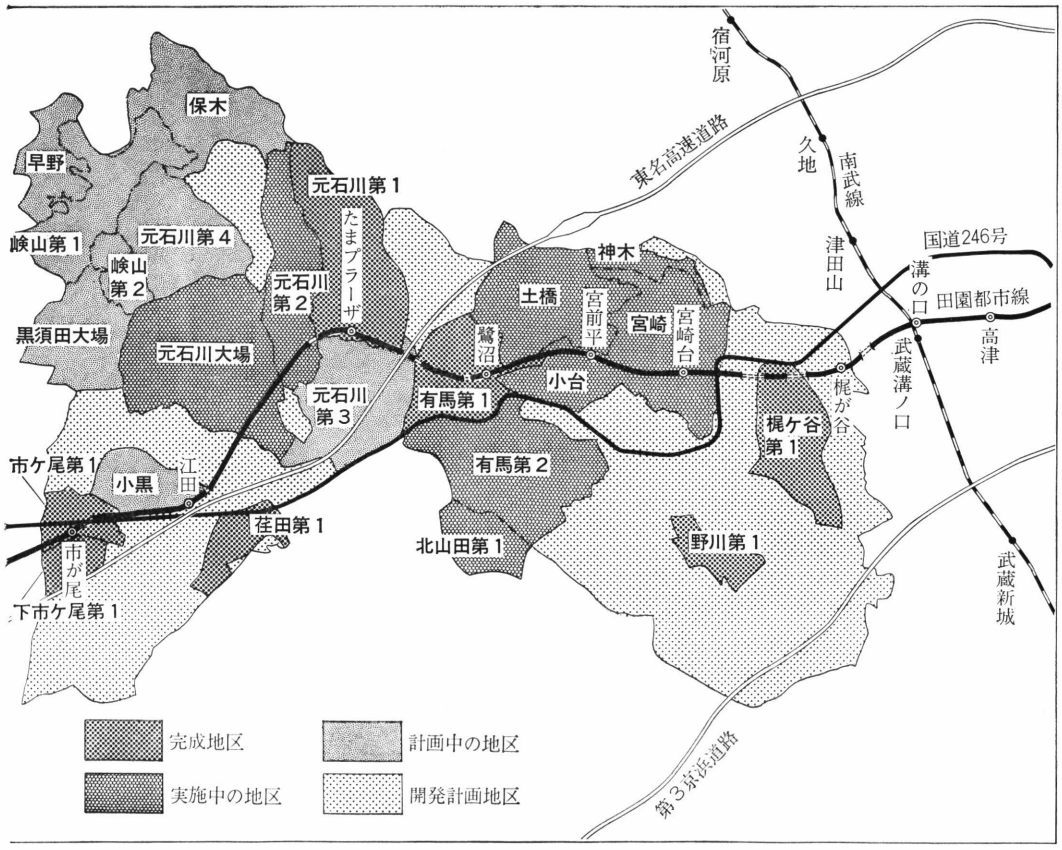
青葉台駅前の集合住宅



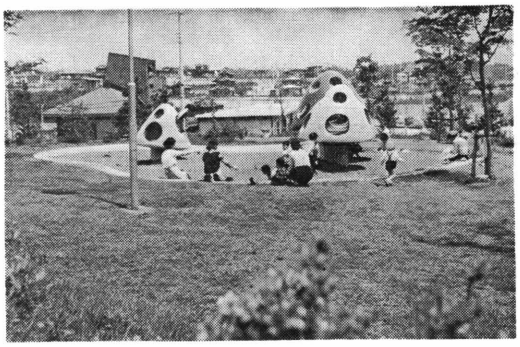
たまプラーザのクリニックセンター



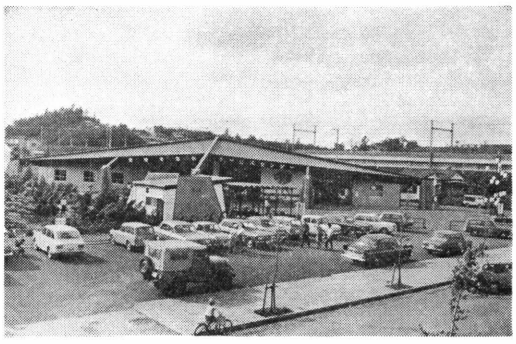
駅前に設けられた青葉台郵便局



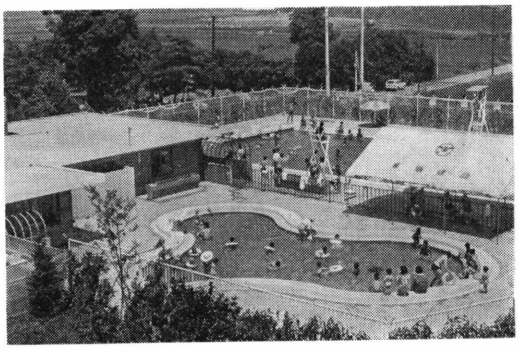
代表的なビレジ，桜台ビレジ



公園も随所に設置された(青葉台公園)



駅前の青葉台サービスセンター



藤が丘の下谷本公園プール

2)　田園都市線の延長

溝ノ口～長津田間の鉄道建設

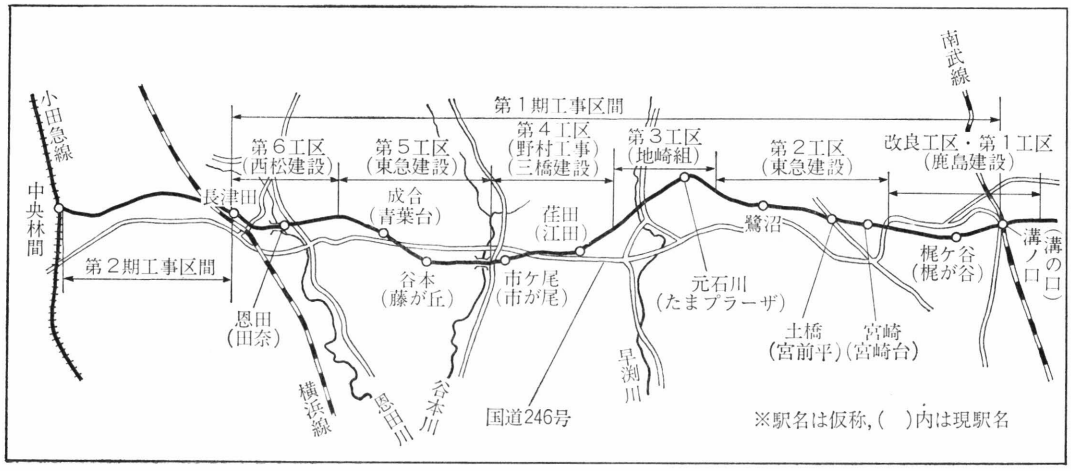
昭和35年９月20日，大井町線延長線（溝ノ口～中央林間間20.1キロメートル）が免許された。当社は，路線の決定，工事方法について検討した結果，建設工事を２期（溝ノ口～長津田間14.2キロメートル，長津田～中央林間間5.9キロメートル）に分けて行なうこととした。また第１期工事と同時に，二子玉川園～溝ノ口間の線路・駅舎の改良工事にも取組むこととした。建設予定地ならびに計画路線図は下図のとおりである。

昭和38年５月15日，第１期工事施行が認可され，当社は同年10月11日，川崎市有馬の延長線の鷺沼駅および車庫予定地で起工式をあげた。そして当社は同日から，多摩田園都市にちなんで大井町線を田園都市線と改称した。

当社は，田園都市線延長線溝ノ口～長津田間14.2キロメートルを６工区に分け，昭和41年４月開通を目標に，急ピッチで工事を進めた。その結果，着工１年後の昭和39年10月には，早くも48.9パーセントの工事進捗率を示すに至った。さらに昭和40年10月には，田園都市線はその全容をはっきり見せるまでになった。擁壁を築き，土砂の切盛りを行なって路盤を形成する土木工事は，数か所を除いてほぼ完成した。隧道工事は10か所，1,328メートルがすべて竣工した。また，高架橋および架道橋などを架設する橋梁工事も42か所，総延長2,228メートルがほぼ同時に完成した。

駅舎の建築工事としては11駅が新設された。そのうち，鷺沼と恩田(田奈)の両駅は，10月に，このほかの駅舎は，他工事とのかね合いから着手が遅れたが，昭和41年２月10日には完成した。ただ，終点の長津田駅だけは国鉄との用地問題が予想外に長引いたため，開

計　画　路　線　図



業まぎわの昭和41年３月に至ってようやく完成した。

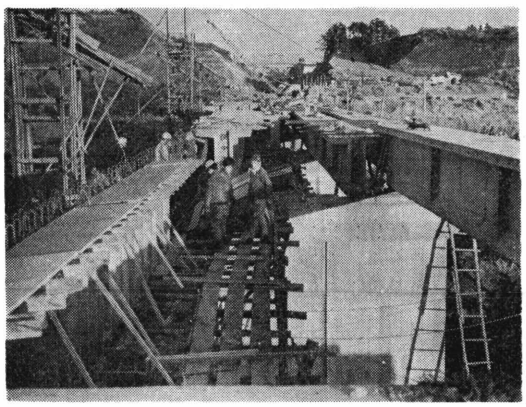
なお駅名は，工事施行認可申請から建設途上においては，地名を暫定的に使用していたが，昭和40年９月24日の常務会で正式に決定された。溝ノ口～長津田間の駅名は，次のとおりである。

溝ノ口，梶が谷，宮崎台，宮前平，鷺沼，たまプラーザ，江田，市が尾，藤が丘，青葉台，田奈，長津田

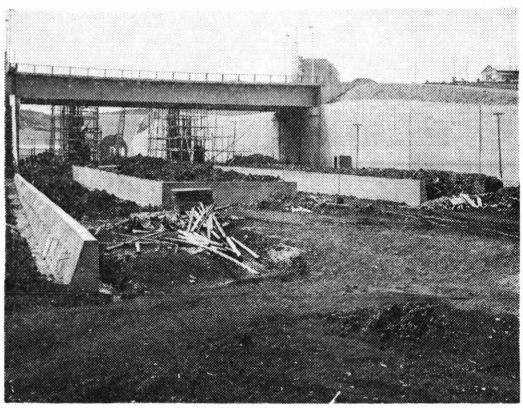
駅舎のほかに新設された施設は，検車区，変電所各１か所，信号扱所４か所，班員詰所２か所であった。このうち，検車区のある鷺沼車庫の規模は，敷地面積５万2,800平方メートルで，当初は120両程度の収容力を有するものとなったが，最大限300両の収容を可能とする用地も確保された。

なお，車庫用地としては，当初，梶ケ谷付近を予定していたが，用地の点から鷺沼付近に変更されたものである。

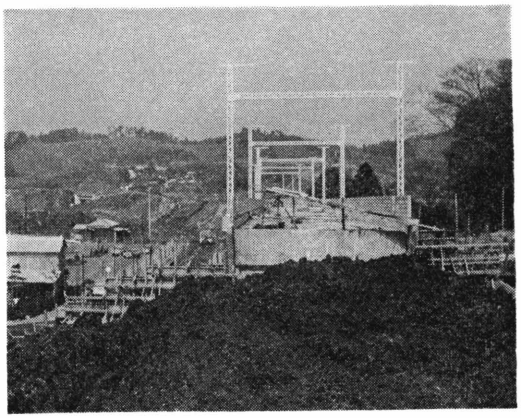
一方，溝ノ口～長津田間の鉄道建設と同時に着手した上野毛～溝ノ口間の既設線の改良



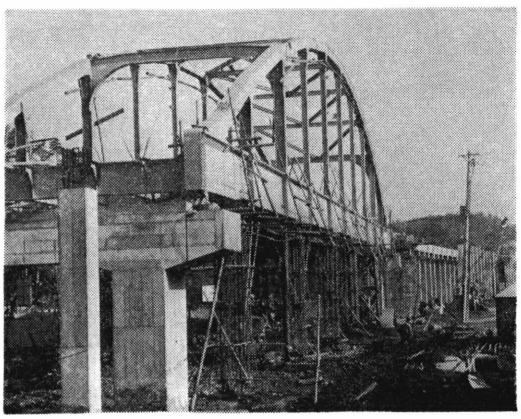
第５工区成合高架橋（青葉台駅付近）



第２工区鷺沼停車場

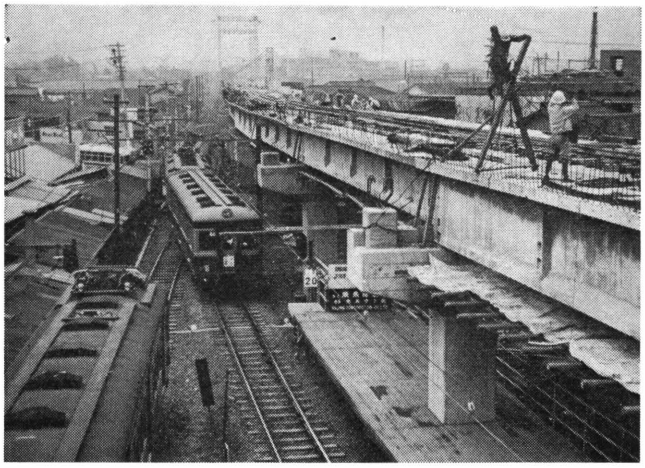


第５工区谷本高架橋（市が尾～藤が丘間）架道橋

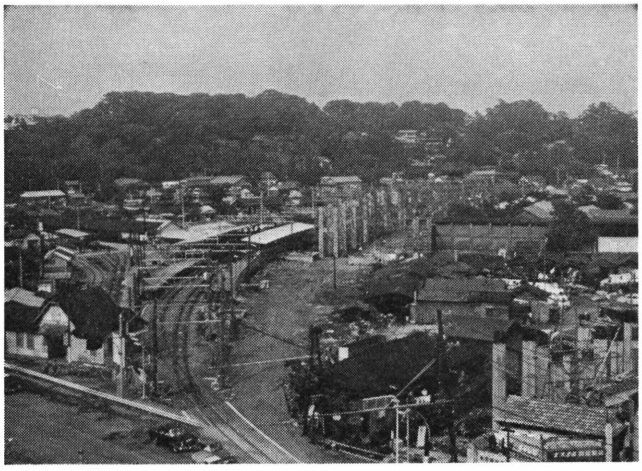


第２工区馬絹架道橋（宮前平駅付近）

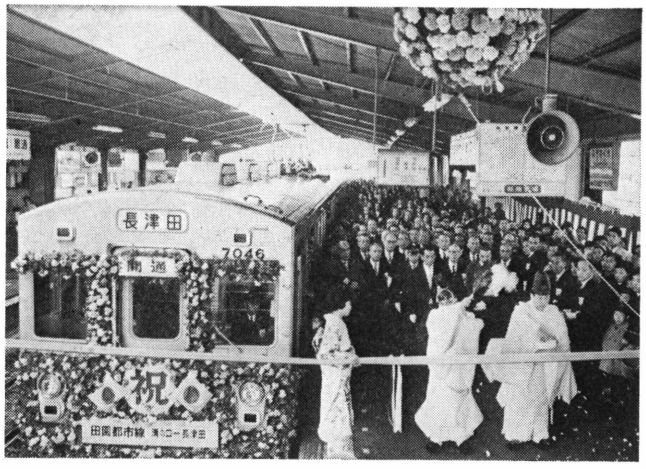
工事は，溝ノ口駅が昭和40年８月に一部を除いて完成，二子玉川専用橋（440メートル）とこれに関連する二子玉川園，二子新地前両駅周辺の高架橋工事（1,563メートル）も，昭和41年３月18日に完成した。工事費は26億5,900万円であった。



高架に改良中の溝の口駅



橋脚が立ち始めたころの二子玉川園駅



溝の口駅における田園都市線延長線開通式

昭和41年４月１日，田園都市線溝の口～長津田間が開通した。当社の手による鉄道線建設工事としては，昭和36年12月に開通した伊豆急行があったが，当社自体としては，昭和７年の高島町～桜木町間の開通以来34年ぶりであった。また田園調布，洗足といった往時の田園都市と目黒を結ぶ目蒲線の開通からは43年目に当たった。

なお，溝の口駅は，昭和41年１月20日に溝ノ口駅を改称したもので，同時に，自由ケ丘，鵜ノ木，緑ケ丘，雪ケ谷大塚，久ケ原，宮ノ坂の各駅名を自由が丘，鵜の木，緑が丘，雪が谷大塚，久が原，宮の坂と改称している。

長津田～すずかけ台間の延長

続いて昭和41年９月17日，当社は田園都市線延長線の第２期工事として，長津田～中央林間間5.9キロメートルの工事施行認可申請を行なった。これは，同路線沿線においても新都市建設工事が一部着手され，この区間の鉄道建設が切望されてきたことによるものであった。ルートは，長津田駅から

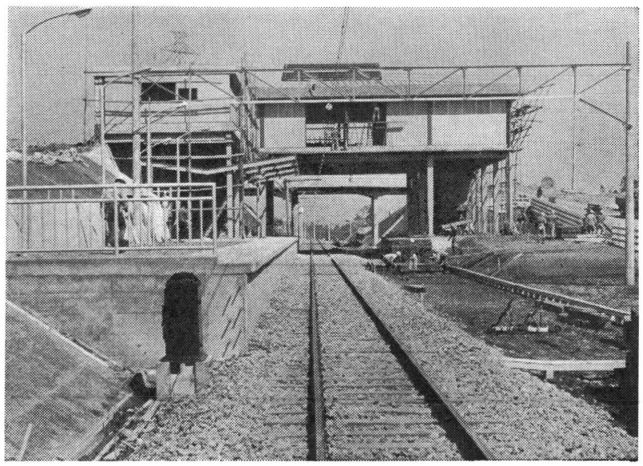
国鉄横浜線に並行して約600メートル進み，ここから左に折れて横浜線上を高架で横断，東急不動産が建設中の小川第１土地区画整理地区内を縦断，大和市北部第１土地区画整理地区内を横断して中央林間に至るものであった。

昭和42年４月１日，この区間の施行認可を得た当社は，同年６月26日，まず長津田～小川（仮称）間1.２キロメートルの建設に着手した。

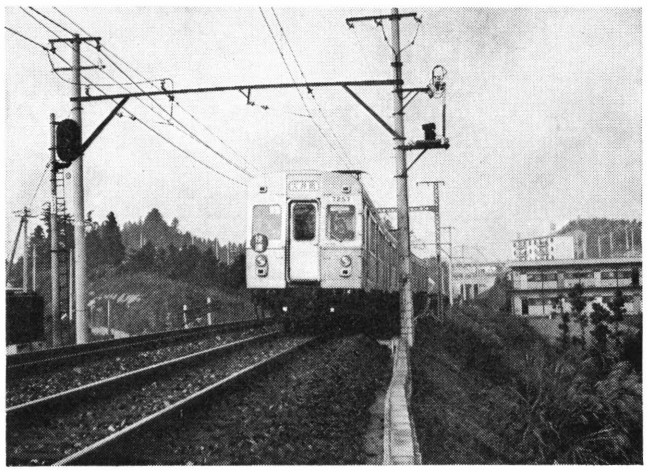
当時，小川地区では，東急不動産が主体となって約95万平方メートルの土地区画整理事業を進めており，昭和43年３月には完成する予定であった。そこで，当社は，この地区の区画整理の完成に歩調をあわせる意味合いから，さしあたり小川地区まで路線を延長することとしたわけである。こうして８億8,000万円の建設費をかけた長津田～つくし野（昭和42年10月，仮称の小川駅を，つくし野駅と命名）間は，昭和43年４月１日，予定どおり開業した。この区間は単線であったが，線路用地は複線幅で取得，また構造物についても，いつでも複線営業ができるように配慮された。

このように，多摩田園都市のなかで最も都心から離れた第４ブロックは，田園都市線がつくし野まで開通したことにより，開発の大きな足がかりを得たのであった。

さらに田園都市線は一歩一歩ではあったが，着実に中央林間に向かって路線を延ばした。昭和47年４月１日には，つくし野～すずかけ台間1.２キロメートルが開通，残りのすずかけ台～中央林間間3.５キロメートルは，周辺の区画整理事業の進捗状況や昭和50年度の新玉川線の完成とにらみ合わせて施工する予定となっている。



竣工まぎわのつくし野駅



藤が丘駅付近を走る田園都市線快速列車

こどもの国線の建設

当社は，田園都市線を延伸する一方，その支線ともいえるこどもの国線（長津田～こどもの国間3.４

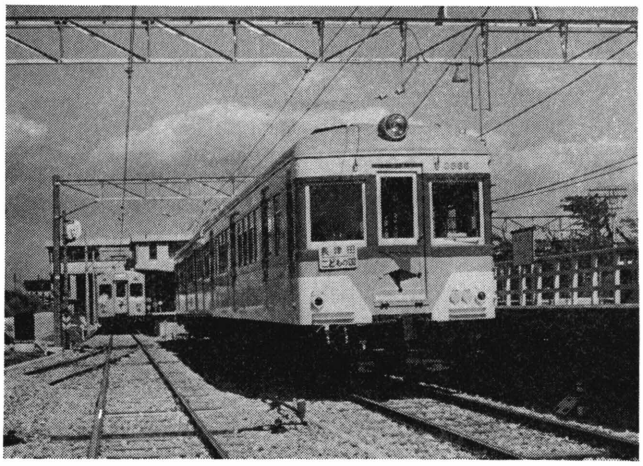
キロメートル）を，昭和42年４月28日に開業した。こどもの国は，旧陸軍田奈弾薬庫あとの横浜市港北区奈良町と東京都町田市にまたがる97万平方メートルの土地に，国がこどもたちの健全な育成を目的として設置した施設で，昭和40年５月５日に開園した。

この田奈弾薬庫跡地は，長津田からの軍用引込線ともども，戦後，米軍が接収を続けていたもので，当社は昭和32年と35年の２回，同地域を多摩田園都市の開発区域に加えて工業地区化する計画で，同敷地と付属引込線の払下げを申請した。しかし，接収解除は実現せず，その後，皇太子殿下ご成婚の記念事業として，こどもの国の建設が具体化し，昭和36年５月に接収解除となるに及んで，厚生省の管理のもとに，こどもの国が建設されたものである。

ところが，こどもの国が開園されたものの，場所的に交通の便に恵まれず，田園都市線長津田，田奈，青葉台の各駅からバスで20分もかかり，とくに日・祭日ともなると道路混雑がはなはだしく，利用者は不便をかこっていた。

そこで，この打開策として，鉄道線を建設することとなり，昭和42年２月27日，こども国協会と当社との間で，「こどもの国鉄道建設に関する覚書」が締結された。そして，この覚書により，こどもの国協会が長津田～こどもの国間の鉄道敷設の免許を取得し，当社がその鉄道線を建設して借受け，営業を行なうこととなった。

こどもの国線については，当社は，軍用線として使用されていた線路をそのまま使用することとしたが，まくら木は80～90パーセント交換，道床砕石も新設の場合の60～70パーセント投入した。そのほか電車線・饋電線・通信線などの電化工事も行なった。また，駅施設のうち長津田駅は，とりあえず田園都市線のホーム先端に仮設した。これは将来，田園都市線が中央林間まで開通の際に独立ホームにする予定になっている。一方，こどもの国駅は，４両ホームとなり，舗装も全面カラー平板を用いた。駅舎も民家風の軽快なデザインを採用，こどもの国の下車駅らしいムードをもつように設計された。



長津田駅を発車するこどもの国線電車

こうして，こどもの国線は昭和42年４月28日に開業したが，営業時間はこどもの国の開園・閉園時間を勘案し，初電８時40分，終電18時となった。なお，田園都市線とこどもの国線とは，列車相互乗入れを実施している。

路線バスの再編成

当社は，田園都市線延長線の開通と同時に，多摩田園都市内の路線バスの大規模な編成替えを行なった。これは，①延長線と並行しているバス路線を極力整理して，むだな輸送力の重複を避けること，②バス路線を各駅に短絡するように設定すること，③他社とも提携して積極的に旅客を延長線に誘致すること，④今後の道路の整備状況や沿線の開発状態に即応し，そのつど適切な手段を講じられるように布石しておくこと，といった点を骨子としたものであった。

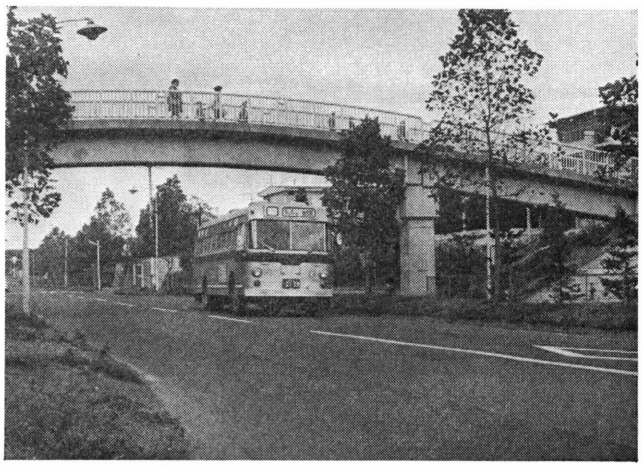
田園都市線延長線の沿線地域一帯の輸送は，従来はほとんどバスに依存していた。そして，当社の輸送系統としては，東横線（綱島駅），南武線（武蔵溝ノ口駅，武蔵小杉駅），横浜線（長津田駅，小机駅，中山駅），小田急線（柿生駅）にそれぞれ連絡していた。とくに，神奈川県内の国道246号線を中心として運行していたこれらのバス路線は，田園都市線延長線の開通までの代行，という性格が多分にあった。そこで，田園都市線延長線の完成と同時に，延長線の各駅に連絡して，一般旅客や沿線居住者の利便を確保するとともに，能率的な運営のもとに多摩田園都市の開発・発展を図るため，バス路線の再編成を実施したわけである。

具体的には，①田園都市線延長線の各駅に連絡する新しい運行系統・14系統を設けたこと，②従来の運行系統を一部延長または変更して，関係駅に連絡する運行系統・10系統を設けたこと，③国道246号線に，新たに長津田駅～二子玉川経由～渋谷駅間の中距離直通バス路線を設けたこと，などである。

一方，多摩田園都市地域には，川崎市営，横浜市営，小田急バス，神奈川中央交通の既存の4者が，それぞれの事業区域で営業していた。

そこで，当社とこれらの会社との競合問題が派生したが，話合いの結果，それぞれ事業区域内の田園都市線各駅に乗入れを行ない，当該地域の開発と事業の合理的経営を図ることとなった。

なお，神奈川中央交通が路線バスを市が尾駅および青葉台駅に乗入れたのは，後年の昭和43年9月からであった。



たまプラーザ駅と小田急線柿生駅を結ぶ路線バス

田園都市線延長線各駅発のバス路線　　（昭和41年4月1日現在）

駅名	運行系統	キロ程	備考
		km	
宮崎台	宮崎台駅～(千年)～小杉駅間	7.91	新設
	宮崎台駅～(馬絹)～鷺沼駅間	3.35	〃
宮前平	宮前平駅～(馬絹)～小杉駅間	8.39	系統変更(宮前～小杉駅間)
鷺沼	鷺沼駅～溝の口操車所間	6.54	系統変更(荏田～溝の口操車所間)
	鷺沼駅～渋谷駅間	16.99	〃　(鷺沼～渋谷駅間)
	鷺沼駅～小杉駅間	10.61	〃　(鷺沼～小杉駅間)
	鷺沼駅～(馬絹)～宮崎台駅間	3.35	新設
たまプラーザ	たまプラーザ駅～柿生駅間	8.06	新設
	たまプラーザ駅～(循環)～たまプラーザ駅間	9.40	〃
江田	江田駅～綱島駅間	11.00	系統変更
	江田駅～元石川間	2.95	(溝の口～王禅寺原研間) ほか
	江田駅～保木薬師間	5.10	(綱島駅～保木間) ほか
	江田駅～王禅寺原研間	7.26	系統変更 (溝の口～王禅寺原研間) (綱島駅～保木間) ほか
	江田駅～たまプラーザ駅間	6.71	新設
市が尾	市が尾駅～(鉄町)～柿生駅間	7.03	系統変更(綱島駅～柿生駅間)
	市が尾駅～王禅寺原研間	7.89	新設
	市が尾駅～(外・内)～市が尾駅間	8.29	〃
	市が尾駅～横浜駅間	15.15	系統延長(川和町～横浜駅間)
藤が丘	青葉台駅～(藤が丘駅循環)～青葉台駅間	4.24	新設
青葉台	青葉台駅～(循環)～青葉台駅間	9.37	新設
	青葉台駅～中山駅間	5.49	〃
	青葉台駅～奈良町間	6.21	〃
長津田	長津田駅～渋谷駅間	26.41	新設
	長津田駅～柿生駅間	9.55	〃

田園都市線延長線主要駅に連絡する他社バス路線　　（昭和41年4月1日現在）

駅名	市・社名	運行系統	キロ程	回数	備考
			km	回	
宮前平	川崎市	宮前平駅～(馬絹)～小杉駅間	8.31	15	相互乗入れ
		宮前平駅～蔵敷間	3.60	10	単独運行
		宮前平駅～(南平)～溝の口駅間	9.57	70	〃
鷺沼		鷺沼駅～(久米)～小杉駅間	10.61	6	相互乗入れ
市が尾	横浜市	市が尾駅～(川和)～横浜駅間	15.17	40	相互乗入れ
		市が尾駅～(循環)～市が尾駅間	8.29	内回り 5 外回り	〃
		市が尾駅～(川和)～中山駅間	5.89	12	単独運行
		市が尾駅～鉄町間	3.63	6	〃
市が尾	小田急バス	市が尾駅～(鉄町)～柿生駅間	7.03	6	相互乗入れ
青葉台	横浜市	青葉台駅～(田奈駅)～奈良町間	6.21	11	相互乗入れ
		青葉台駅～(西八朔)～中山駅間	5.49	17	〃

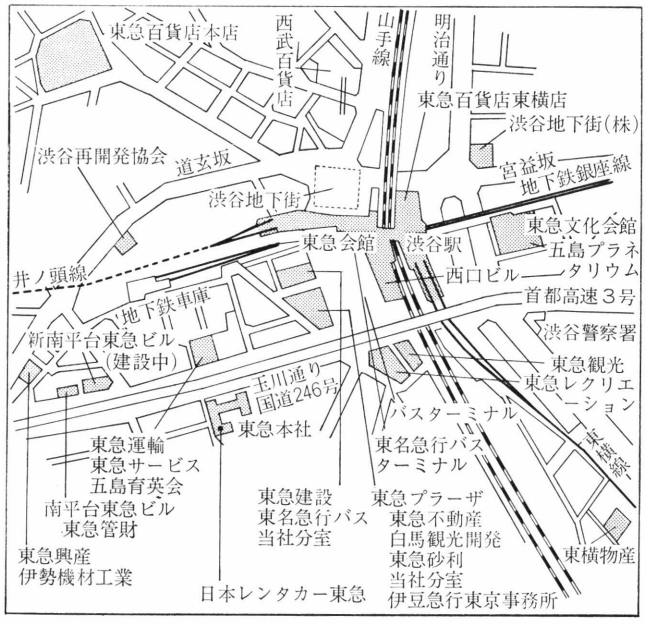
3)　渋谷の再開発

東京の戦前と戦後を比較して大きく異なる点は，人口の分布状況であった。昭和18年ごろから，戦災と疎開によって都区部から流出した人口は，戦後の復興の過程でも容易に内部に流入してこなかった。都区部人口は，戦前の昭和15年に対して，昭和35年にはわずか17パーセント増にとどまったにすぎない。地区別では千代田，中央，港のいわゆる都心3区の人口は23パーセント～35パーセントも減っており，また新宿，渋谷，豊島の副都心3区の人口増加も頭打ちの状態にあった。これに対して，世田谷，杉並，板橋，練馬などの西郊諸区は，戦後の昭和25年に早くも戦前の人口を越え，35年における人口は，15年の2倍～3倍と著しい増加を示した。

このように，東京都の人口の重心が西へと移動し，西郊諸区の人口が増加したことは，必然的に交通機関の充実をもたらし，住民の平均所得が高く購買力が盛んなことと相まって，ターミナルとして膨大な後背人口をもつ新宿，渋谷，池袋などは副都心としての条件を整え，とくに新宿，池袋は急速に発展していった。

新宿，池袋の発展にひきかえ，ようやく，昭和33年7月，首都圏整備計画により整備地区に指定された渋谷は，新宿，池袋に比べると，再開発の最も遅れた地区になってしまった。これは，①渋谷の中心部が，すり鉢状の地形の最底部に位置し，ここに幹線道路が集中，しかも国鉄をはじめ多くの私鉄線が交差して街を分断していること，②地元的な感覚が強く，その閉鎖性が再開発の気運を阻害したこと，③東京都や国が渋谷の再開発に積極的な姿勢をとらなかったこと，などの理由によるものであった。

渋谷駅周辺の東急グループおよびその他の拠点位置図



その後，昭和38年に日本放送協会が代々木公園の一角に総合施設を建設，移転し，またオリンピック施設が設置されたこともあり，渋谷の再開発も，渋谷駅周辺地域からしだいにそのテンポを速めていった。そして昭和39年に至って，当社を中心に，渋谷区に事務所を構える法人・商店などが渋谷再開発促進協議会を設置し，渋谷の再開発に本格的に取組んでいった。

渋谷駅の改良

当社および関連各社は，戦前・戦後を通じて，東急グループの本拠地としての渋谷の街づくりに努めてきた。とくに昭和29年11月に東急会館（工費16億5,000万円）を建設して以来，31年11月に東急文化会館（工費20億円），32年11月に渋谷地下街(工費4億円)，33年9月に南平台東急ビル（工費3億400万円）を建設し，これだけでも41億5,400万円にのぼる巨額の投資を行なってきた。そして昭和36年5月22日，渋谷再開発の要ともいえる東横線渋谷駅の大改良工事（工費10億3,400万円）に着手した。

東横線渋谷駅は，昭和25年8月1日に3線3面5ホームに改良されたが，その後，乗降客が昭和25年当時の1日平均14万3,848人から，36年には30万2,884人にふえたにもかかわらず，この間，本格的な改良工事は行なわれなかった。たまたま昭和39年10月に開かれる東京オリンピックに備えて，放射4号線赤坂見附～新町間8.185キロメートルのうち，最も混雑する宮益坂～道玄坂間の道路混雑を緩和するために，幅員50メートルの別線（放射22号線）を建設して短絡することが決定した。その結果,国鉄山手線および当社東横線と，この別線が交差することとなったが，折から当社は東横線の6両運転を実施することとしていたため，あわせて渋谷駅の改良工事に取組むこととしたわけである。

改良の主要点は，①幅員38メートルの放射22号線をまたぐ架道橋の新設，②最小運転間隔3分をさらに短縮するための1線1ホームの増設，③1線1ホームの増設に伴う渋谷川の付替え工事，④正面コンコースの混雑緩和と平均乗車を図るための南口出口の新設，であった。工事は，現行の運転方法を確保しながら進められた。そのため，代官山駅寄りに仮ホームを新設，さらに渋谷川寄りの1番線に乗降者通路を設け，2番線・3番線の工事を進めていった。そして昭和39年3月22日，一部新駅の使用を開始，4月1日には南口出口も使用されるようになった。

昭和39年4月に完成した東横線渋谷駅

渋谷東急ビルの完成

さらに，昭和37年1月から始まった渋谷駅西口バスターミナルの整備は，渋谷駅周辺の区画整理の進捗に伴い，翌38年末には一応の完成をみた。この結果，同バスターミナルには，当社をはじめとして小田急バス，京王帝都電鉄，都

営の各路線バスの乗入れ台数がさらにふえ，24路線，29系統のバス発着所として，面目を一新したのであった。

この間，東急不動産は，西口広場の区画整理後の換地指定によって得た土地（大和田町1番地）1,696平方メートルとその後に買収した1,142平方メートル，あわせて2,838平方メートルの土地に，延べ面積3万690平方メートルの渋谷東急ビルの建設を計画，昭和38年7月13日に起工した。この渋谷東急ビルの着工をみるまでに，渋谷の再開発と結びつけて種々の構想が練られてきた。それらのなかには，金融センタービル，バスターミナルなどの建設計画があったが，結局，用地・規模の面からビジネスセンターとしての性格をもつ賃貸ビルとして，渋谷東急ビルの建設が進められたわけである。

昭和40年6月13日，総工費28億4,000万円をかけて，地下2階，地上9階の渋谷東急ビルが，新しい渋谷の“センター”として誕生した。同ビルの構成は，地下2階から地上4階までが店舗・食堂・喫茶店から銀行・東急不動産渋谷営業所など，いわゆるサービス業の集合した店舗街，5階から8階までが事務所，9階がレストラン街，屋上が駐車場であった。

この渋谷東急ビルの完成は，計画中の渋谷駅西口ビル，西口広場の地下駐車場と商店街，大向スポーツセンターなどの先達となり，その後の東急グループの渋谷再開発を誘発することとなった。

昭和40年6月に開館した渋谷東急ビル

渋谷再開発促進協議会の発足

こうして，駅前を中心にしだいに整備が進められてきた渋谷を，さらに，いちだんとテンポを速めて再開発し，副都心としての機能を十分にもたせた街にしようという趣旨のもとに，昭和39年12月22日，渋谷再開発促進協議会が発足した。この会には，渋谷駅周辺の商店街7団体，14の町内会，当社，

開発計画を討議する渋谷再開発促進協議会の総会

東急不動産，東横，京王帝都電鉄，帝都高速度交通営団，日本放送協会，西武百貨店，銀行団体など12の法人・団体が参加した。

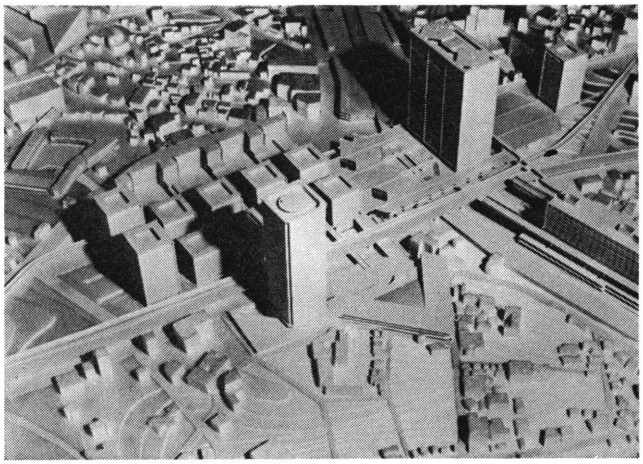
渋谷地区では，以前から種々の会合のたびに，「新宿，池袋に遅れをとった渋谷をどうにかしなければ…」と論議されていたが，たまたま東京オリンピックの主要会場が渋谷区代々木公園に完成するに及んで，渋谷を再開発しようという動きが具体化していった。そして昭和39年７月に，地元・各企業・区役所の代表者による会合がもたれ，その後，周辺地区の賛同を得た結果，渋谷再開発促進協議会の誕生となったわけである。

渋谷再開発促進協議会は，さしあたっての事業として，①渋谷の再開発に関する調査・研究，資料の収集・作成，②講演会などの開催，③渋谷の再開発に関する要望・陳情・請願などを行なうこととした。なお，昭和39年12月22日に開かれた設立総会で，名誉会長に石坂泰三（経済団体連合会会長），前田義徳（日本放送協会会長），会長に迫水久常（参議院議員・渋谷サービス社長），理事長に五島昇が選出された。

再開発計画の発表

こうして活動を始めた渋谷再開発促進協議会は，昭和40年から発足した新宿，池袋，渋谷の３副都心連絡協議会に参加する一方，毎年１回，各地で開かれている全国都市再開発促進連盟の全国大会にも参加し，渋谷再開発促進の資とした。

一方，同委員会は，昭和40年から開発ビジョン研究会を十数回開催し，渋谷再開発計画を立案グループ（代表坂倉準三，ほかに東京大学丹下研究室・高山研究室，東京工業大学清家研究室，計量計画研究所）に委託した。その成果として，昭和41年５月，『渋谷再開発計画書 '66』が完成した。そのほか同協議会は，消費者動向世論調査，渋谷駅周辺の通行量（歩行者）実態調査などの商業振興事業，美化運動，渋谷駅周辺電光案内盤の設置などの環境整備対策事業，さらに特別事業として「渋谷まつり」を実施，渋谷のイメージアップに努めた。この間，同協議会への加盟団体数も，当初の33団体から63団体に増加した。



再開発促進協議会の渋谷開発計画モデル

このように，渋谷再開発の推進母体として動き始めた渋谷再開発促進協議会は，昭和46年10月15日，渋谷駅を中心とした半径１キロメ

ートルの地域を，昭和60年を目標に，5,000億円の巨費を投じて3期計画で大改造し，“新都心”として再開発しようという，『渋谷再開発計画'70』を発表，大きな反響を呼び起こした。この計画のあらましは，おおよそ次のとおりである。

「すり鉢状の地形の中心部にある渋谷駅をすっぽり覆う重層化した人工地盤をつくり，中央には，システム化した超高層の情報センタービルを設ける。人工土地の上につくられる情報センタービルは，超高層ビルとなる。このビルは中央にコンピュータ・データバンクを置き，交通広場，プラットホーム，ヘリポートなどの交通チャンネルを調整し，デパート・ショッピングストアの商業チャンネル，ビジネスホテル・オフィスの産業チャンネル，各種教育・集会チャンネルを有機的に結び合わせた情報都市空間をつくる。

また重層化した人工土地地盤を車道，人道に分け，デパート，オフィス，駅とを空中遊歩道でつなぐ。そして渋谷駅を中心に，半径1キロメートルを対象範囲に，宮益坂～道玄坂，恵比寿～原宿を十字に，4ブロックに分けた6つの拠点開発を行なう。4ブロックは商業娯楽，オフィス，オフィス商業，文化娯楽の各ゾーンで，渋谷駅，宇田川町，道玄坂百軒店，東急本社・渋谷操車所，並木橋，青山都電車庫跡地の6拠点を開発，それぞれの機能を結合し，周辺を緑の公園をセットしたショッピング街とする。」　（昭和46年10月6日付日刊工業新聞より）

この渋谷再開発計画は，東急グループを中心に，地元63団体による民間主導で実施に移されることとなった。そしてまず，昭和48年から5年ごとの3期計画で，再開発の基盤となる地下街および地下駐車場の建設を予定した。なお，総所要資金の5,000億円については，日本開発銀行，住宅金融公庫をはじめ各金融機関および国鉄，東京都をはじめ政府機関・関係官公庁の協力を得て融資のめどをつけることとなっている。そのため，渋谷再開発促進協議会は，任意団体から公益法人（社団法人）とするため，まず昭和47年5月31日，渋谷再開発協会と名称変更し，この渋谷大改造の実現を強力に推進することとした。

大向地区の開発を立案

昭和9年代から渋谷地区唯一の百貨店として渋谷発展の拠点となってきた東横は，店舗が駅中心になっている関係から，人の流れを街の奥まで導くことができなかった。この立地条件が，同じ山手周辺の副都心である新宿・池袋地区に比べて渋谷の街づくりが遅れた一つの原因でもあった。そこで当社は，渋谷再開発の見地からも，渋谷の奥行きを広くするため，当社所有の渋谷区立大向小学校跡地（6,006平方メートル）に東横の新しい店舗をつくることが地元の希望にも合致するとして，新店舗建設計画を具体化させることとした。

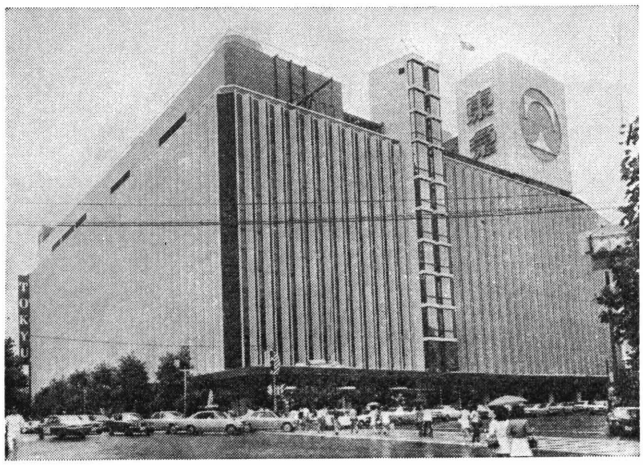
この大向小学校跡地（渋谷区栄通1丁目28番地）というのは，当社が，昭和38年6月27日，15億4,700万円で落札し，渋谷区から取得したものである。契約の条件としては，①渋谷

区は昭和39年６月30日までに商業地域（従来は住居地域指定地）に指定替えする，②当社はこの土地に，区民の福祉の増進と文化の向上に寄与する施設を建設（スポーツセンターその他）する，とあったが，契約期限までに商業地域に指定変更されなかった。その後，渋谷区は不動産売買契約の一部改訂，利用制限の緩和を打出す一方，渋谷区町内会連合会も，「渋谷の発展は商業地域を広げることにかかっている。副都心を目ざす渋谷は，駅前が狭いうえ，商店街の栄通り１丁目，宇田川町，大向通り，神宮前通りなどの盛り場が都の都市計画で住居地域に指定され，ビルや娯楽施設の建築が制限されていた。これが渋谷の発展を遅らせた原因でもある」として，都市計画審議会に，用途地域の変更に関する要望請願を行なった。こうした運動により，昭和41年２月13日，大向小学校跡地を含めたいくつかの地域が，商業地域に指定替えされたのである。

当社および東横としても，１地区で店舗が二つに分かれるのは百貨店自体にとっても，顧客にとっても不便であるが，駅から500メートル離れた地点に開店することで，駅中心であった人の流れを大きく変えることができる，として，店舗建設に踏切ったのであった。もちろん，東横自体の内部要因，つまり，①昭和39年３月に西武百貨店が渋谷進出を決定した（43年４月19日，渋谷駅前に地上８階，地下２階の百貨店を開店），②東横池袋店を東武百貨店に譲渡し，昭和39年５月25日に閉店した結果，従業員300人を渋谷店が吸収しなければならない，③昭和37年以来の売場拡張計画の実現を図る，といったことも，新店舗建設に踏切った大きな理由であった。

東急百貨店本店の開店

昭和41年８月10日，当社は渋谷開発（資本金20億円，社長馬淵寅雄）を設立，同社が建物を建設し，東横に賃貸することとした。渋谷開発は昭和41年10月12日，地下３階，地上８階，売場面積１万7,000平方メートルのビル建設に着手，翌42年10月31日に竣工，11月１日から東急百貨店本店が営業を開始した。この間，東横は，昭和42年９月29日に，①経理面での体質改善が進んだ，②地下鉄東西線の開通によって日本橋駅が銀座線との乗換え駅となったことにより白木屋の立地条件が向上した，③新館のオー



栄通りに開店した東急百貨店本店

プンでイメージアップを図る，④東急グループの一員であることも明示する，などの理由で，商号を東急百貨店と変更した。それと同時に，新館を本店，従来の東横百貨店を東横店，白木屋を日本橋店と呼称変更した。

開業した東急百貨店本店は，婦人衣料品を中心に紳士物・呉服関係・アクセサリーなど身の回り品専門の，いわゆるファッション・デパートとして発足した。設計的にみた特徴は，地下１～３階をすべて駐車場（150台収容）としたこと，デパートにつきもののショーウインドーをなくしたことなどである。なお，１～８階の売場構成は別図のとおりで，東横店と比べても，ファッションデパートとしての性格が浮きぼりされている。なお，初日の入店客は，当初の予想３万人を越える４万2,000人で，以後も平均して２万5,000人～３万人の入店客を数えた。

本店・東横店売場配置図

〈本　店〉

売　場

８Ｆ	食堂
７Ｆ	音響・スポーツ・催物場
６Ｆ	紳士服・洋品
５Ｆ	和装名店街
４Ｆ	きもの
３Ｆ	婦人服
２Ｆ	婦人服飾・洋品
１Ｆ	婦人カジュアルティーンズ
Ｂ１～Ｂ３	駐車場

〈東横店〉

西館売場

９Ｆ	東横劇場
８Ｆ	東横食堂

東館売場

７Ｆ	家具（インテルナ）・家庭用品	
６Ｆ	婦人服・洋品・呉服	
５Ｆ	こども用品・オモチャ・書籍	
４Ｆ	社員食堂	スポーツ用品・靴
３Ｆ	育児相談室・写真室	紳士服・洋品
２Ｆ	コンコース	服飾雑貨
１Ｆ	サービスセンター	のれん街
Ｂ１	食料品・進物相談所	クイック・地下食堂

このように東急百貨店は，東横店では実用品を，本店では高級衣料品を主体に品ぞろえをして，両店あわせて１百貨店という形で営業を行なってきた。しかし，利用者の間には，「百貨店にはすべてのものがそろっている」というイメージが強いこともあって，とくに本店に対しては，本来的な意味での百貨店に衣替えすることとした。東急百貨店では，利用者の要求にこたえるため，昭和43年８月12日，本店増築の許可申請を行ない，同年11月13日，認可を得た。そして翌44年８月16日，渋谷開発により，同本店に隣接した駐車場敷地に地下３階，地上９階建て，総床面積約２万4,000平方メートルの建物建設に着手され，昭和45年10月１日に完成，東急百貨店がこれを借受けた。本店は，この増築による売場面積の拡大で，品ぞろえの不足を解消，従来欠けていたこども用品・家具・家庭用品などを陳列，名実ともに百貨店としての態勢を整えた。こうして，渋谷駅周辺に集中していた買物客は，東急百貨店本店の開店以来，街の奥まで流れるようになり，さらに増築部分の完成によって，本店の吸引力が倍加され，渋谷の街に滞留する時間も長くなってきたのである。

渋谷駅西口ビルの建設

一方，東急百貨店東横店西館と３～５階で接続する渋谷駅西口ビルも，同百貨店本店の

増築部分のオープンと同時に，西館の増築部分として開店した。

この渋谷駅西口ビルは，当社保有土地と国鉄渋谷駅南口駅舎の建設計画用地に建てられたもので，鉄筋コンクリート造り地下２階，地上７階建て，延べ面積9,194平方メートル，総興業費は約12億円であった。同ビルの利用区分は，地下２階が機械室，地下１階が店舗，国鉄機械室，１～２階が店舗・コンコース・国鉄駅務室，３階が事務室・店舗・コンコース・国鉄駅務室，４～８階が事務室・店舗となり，駅施設やコンコース以外の場所は東急百貨店の売場となった。

渋谷駅西口ビルの完成によって，同ビル１階の駅前広場に面した側に，南口からハチ公口に至るコンコースが開放され，旅客は西口から北口・東口・南口へと自由に流れることが可能となった。また，コンコースに面して，みどりの窓口，総合案内所も設けられた。そのほか，コンコース正面に大階段が設けられ，鉄道線とバスの乗換えも便利になった。

昭和45年10月に開館した渋谷駅西口ビル

なお，この渋谷駅西口ビルは，将来，西口広場に建設される予定の地下駐車場，地下街とも結ばれることとなっている。

自家用車で渋谷を訪れた人びとは，地下駐車場で車を乗捨て，このビルのエレベーターで地上に運ばれ，渋谷の街に流れてゆく，という夢を実現させる役目をになっているわけである。

バスターミナルの設置

渋谷駅西口のバスターミナルを発着点とする乗合バスは，昭和44年５月の玉川線撤去・代行バス輸送開始直前においては52系統で，１日の発着回数は5,000回にも達していた。この52系統の内訳は，当社バス29系統，小田急バス１系統，京王帝都電鉄バス４系統，都営バス８系統，当社・小田急バス相互乗入れ４系統，京王帝都電鉄バス・都バス相互乗入れ５系統，はとバス１系統であった。その後，玉川線代行バス６系統の運行が開始されたこともあって，渋谷駅西口のバスターミナルは飽和状態になった。そこで，増加したこのバスの運行をいかにさばくかが大きな問題となり，玉川線撤去後の玉川線渋谷駅跡の利用を検討した結果，面積が狭いためバスのハンドルで転回することはできないが，ターンテーブルを使用すれば折返しが可能であるという結論を得た。しかも，玉川線渋谷駅跡の利

用で駅前広場の混雑が緩和されることはもちろん，玉川線渋谷駅跡は旅客のバス利用にも非常に便利な位置にある，ということもあって，当社は，玉川線渋谷駅跡をバスターミナルに改造することとした。

改造工事は，昭和44年７月10日に着手され，45年５月15日に完成した。バスターミナルの規模は，乗降場およびコンコースの面積が1,060平方メートル，誘導車路が400メートル，面積3,100平方メートルで，直径7.7メートルのターンテーブルが取付けられた。

昭和45年５月18日，まず渋谷～品川区役所間を運行する品川区役所線が同バスターミナルの使用を開始した。１路線のみの使用に限ったのは，このターミナルが，バス到着から発車に至るまで約３分を要するため，１時間当たり20回の発着が限度とされたためである。しかし，同線が１時間当たり12回の発着度数で，なお若干の余裕があったため，同年10月１日から，従来，当社本社建物に隣接する営業所を発着地点としていた東名急行バスも，同ターミナルを利用することとした。なお，東名急行バスの発着回数は１日49回である。

東名急行バスは，東名高速道路沿道の既存民営会社12社の合弁会社（資本金5,000万円）で，昭和42年８月15日，当社，小田急電鉄（神奈川中央交通，箱根登山鉄道，小田急バスを含む），名古屋鉄道(豊橋鉄道を含む)，伊豆箱根鉄道，東海自動車，大井川鉄道，山梨交通，京浜急行電鉄，富士急行，遠州鉄道，相模鉄道，静岡鉄道が資本参加して設立された。

社長には当社社長五島昇，専務には同じく常務唐沢勲（現専務）が就任した。また，事務所は当社本社内に設置された。

当社の持株は，全発行株式数10万株のうち１万3,600株で，小田急電鉄・名古屋鉄道が１万3,500株，その他の９社はそれぞれ6,600株であった。この東名急行バスは，昭和44年５月26日に全通した東名高速道路の東京～名古屋間を運行するもので，昭和44年６月10日から車両50両をもって運行を開始した。

当初，東名急行バスの運行路線は，渋谷から名古屋方面行は５系統，名古屋から渋谷方面行は４系統であったが，その後，不採算路線の整理を進めた結果，渋谷から名古屋方面行は４系統，名古屋から渋谷方面行は，名古屋～渋谷間の１系統だけとなった。また１日平均の収入は，昭和44年度は186万円，46年度は197万円であった。

当社，東名急行バス共用の渋谷バスターミナル

4）箱根・御殿場地区の開発

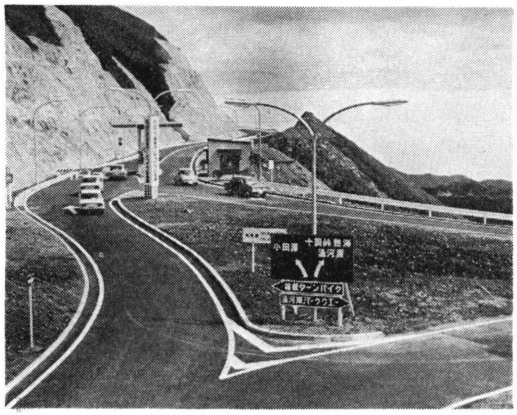
箱根ターンパイクの建設

東京と富士・箱根・伊豆方面を結び，国道１号線の交通混雑を緩和するために，当社は昭和29年３月に東急ターンパイクの，同年８月に箱根ターンパイクの，さらに，32年８月には湘南ターンパイクの有料自動車道の事業免許申請を行なった。しかしその後，自動車の急激な増加により，自動車道路の必要性が国家的にも重大な問題として取りあげられることとなったため，審議に日時を要し，なかなか事業免許がおりなかった。これは，昭和31年に日本道路公団が発足し，国家事業として有料道路の建設が始まったことによるとともに，わが国のアウト・バーンといえる国土開発縦貫道および東海道自動車国道のどちらを先に建設するか，といった関係筋の対立抗争問題から，当社の申請路線の審議も，その渦中に巻込まれたからにほかならなかった。

その後，こうした問題も結着し，昭和35年５月12日，当社は箱根ターンパイクの事業免許を得た。なお，東急ターンパイクと湘南ターンパイクについては，幹線道路は建設省または日本道路公団がその建設を行なう，という当局の行政方針から，結局，認可されなかった。

当社は，箱根ターンパイクの事業免許取得後，ただちに現地に建設事務所を設置し，測量・設計に着手した。そして，昭和36年５月10日，工事施行認可申請を行ない，同年10月19日，その認可を得た。

昭和37年10月19日，当社は有料道路起点の小田原市早川前山根で，起工式を挙行した。箱根ターンパイクは，小田原市早川を起点，箱根町大観山付近を終点とする約14キロメートルのアスファルト舗装道路で，計画路線の特色は，その大半が箱根外輪山のスカイライ



延長線の開通で便利になった箱根ターンパイク

尾根を縫って走る箱根ターンパイク

ンを通り，沿線のいたるところで富士箱根伊豆国立公園の大半と，湘南海岸から三浦半島，大島までを眺望できる，という点にあった。

箱根ターンパイクは，こうした観光ドライブコースの役割を果たす反面，日本道路公団の建設した箱根バイパス（小田原～箱根峠間）とともに，長距離自動車交通にとっても快適なバイパスルートとなって，箱根地区国道1号線の交通混雑を緩和し，間接的に産業道路としての効用を果たすものと期待された。

当社は，箱根ターンパイクの建設を申請する一方，湯河原の奥地開発に着目し，昭和32年11月5日，不動産会社である吉浜開発（昭和30年2月16日設立，資本金2,500万円）をさん下に収めた。そして，同社が保有していた湯河原町の背後にある吉浜地区約1,000万平方メートルに及ぶ広大な土地の開発権利を基に，同地域の開発計画を立案，湯河原町とそのプランについて折衝を続けた。また当社は，この吉浜開発によって，箱根東南外輪山一帯の総合開発を積極的に推し進め，あわせて箱根ターンパイクの建設・運営をも同社に推進させることとした。

昭和38年5月10日，吉浜開発は商号を箱根ターンパイク(社長五島昇)と変更し，また，同年6月15日には資本金を1億円とした。

不振続く東急ターンパイク

箱根ターンパイクは，その後2度の増資で，昭和40年5月には，資本金を5億円とした。そして同年7月23日，着工後約3年で，懸案の小田原市早川から大観山山頂に至る全長13.8キロメートルの有料道路を開業した。建設費は18億5,000万円であった。この箱根ターンパイクは，幅員（総幅員9メートル，車道幅員7メートル），曲線半径（最小曲線半径100メートル），勾配（最急勾配10パーセント）など，構造・規格は必ずしも理想的ではなかったが，民間有料道路としては相当レベルの高いものであった。

同社は，続いて同年8月から，付帯事業として大観山スナック(鉄筋コンクリート造り，地下1階，地上2階，450人収容，300台収容可能の駐車場所有）の営業を開始した。

こうして，有料自動車道の経営会社としての体裁を整えたところで，当社の関連会社として世間に周知させるため，同年12月1日，商号を東急ターンパイクと変更した。

東急ターンパイクは，東急グループで初の道路事業会社として誕生し，モータリゼーションの進展に伴ってその発展が期待されたが，開業後の営業成績は予想をはるかに下回る状態であった。これは，箱根ターンパイクが厚木・小田原線，西湘国道，十国道路などの本ルートに接続せず，周遊ドライバーにとっては不便であったからである。

そこで東急ターンパイクは，その打開策として，十国延長線道路の建設を企図した。そ

箱根ターンパイク開業直後の予想・実績比較表

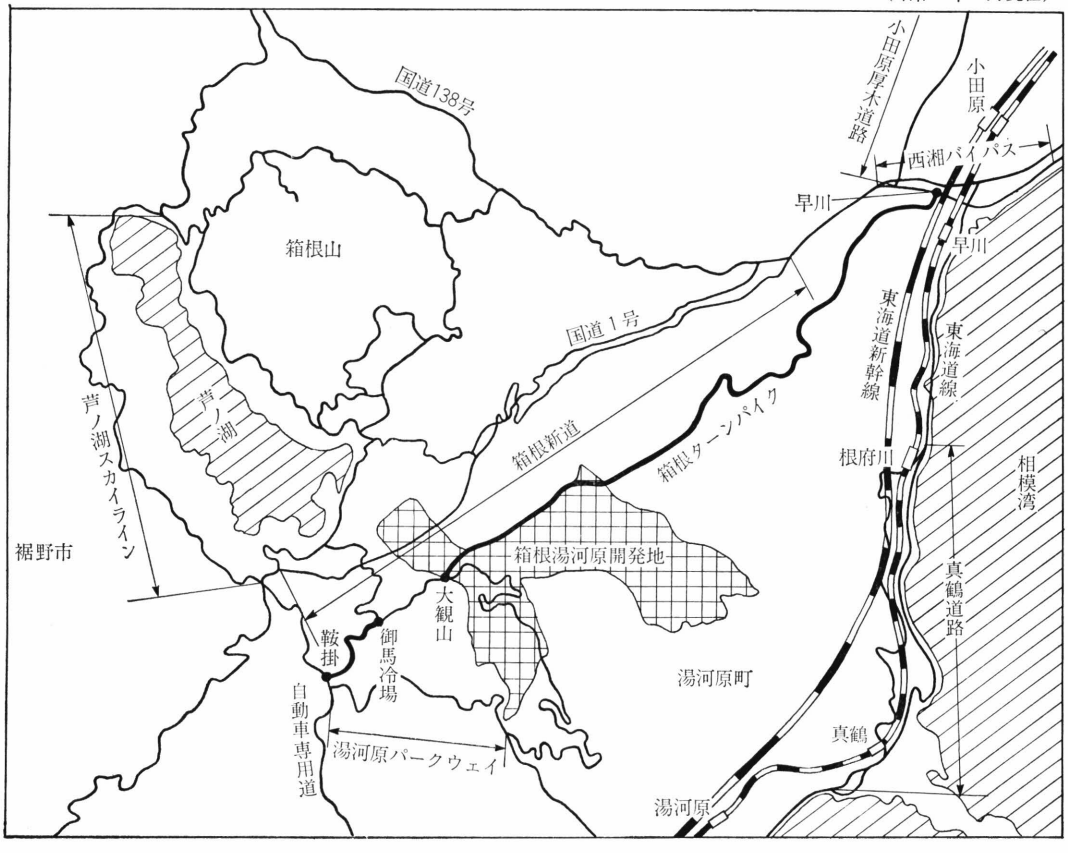
開業後6日間の1日平均	予　想	実　績
通行台数	2,900台	991台
通行収入	591,000円	178,000円
開業後5日間の1日平均	予　想	実　績
スナック収入	475,000円	73,800円

して昭和42年2月17日，大観山～鞍掛山間3.65キロメートルの道路建設工事の認可を得て工事に着手，同年10月1日，ひとまず，御馬冷場～鞍掛山間1.7キロメートルを開業した。全幅員は9メートル，工費は5億2,055万円であった。しかし，この道路も東急ターンパイクの窮状を打開するカンフル剤とはならず，同社はその後も経営努力を続けていったものの，いたずらに赤字を積重ねる状態であった。

開業以来欠損を続けた東急ターンパイクは，昭和46年9月30日現在，繰越欠損金が16億8,527万円，減価償却費等の累計不足額が1億4,895万円，借入金残高が48億8,900万円，未払金残高が9億7,598万5,000円に達していた。

こうした巨額の負債をかかえた東急ターンパイクは，通常の手段をもってしては，とうてい繰越欠損金ならびに償却不足を解消し，経常利益を確保できる見通しを立てることはきわめて困難な状態に置かれていた。

箱根ターンパイクと周辺道路網　（昭和47年9月現在）



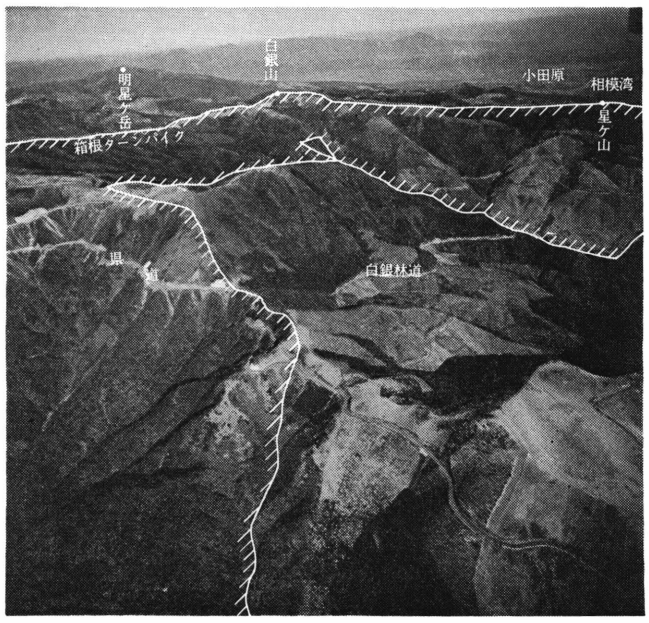
この間，東急ターンパイクは，昭和44年９月４日，湯河原町との間で土地売買契約を締結し，490万平方メートルの土地を取得していた。同社は，直接この土地の開発に当たる予定であったが，開発資金の調達力，さらに開発期間中の金利負担力，大規模開発の未経験，要員不足などを勘案した結果，当社が同社所有地を自動車道とともに買収することとした。そして，当社は，すでに当社が買収ずみの箱根地区の他の土地と一括して，総合的に開発することとし，同時に東急ターンパイクに自動車道の経営を委託することで，同社の財務再建策としたのである。こうして，昭和47年３月31日，当社は東急ターンパイクの所有する土地ならびに有料自動車道を62億8,853万円で買収，翌４月１日からその自動車道の営業を東急ターンパイクに委託した。

なお，東急ターンパイクは，資産売却に伴う資本構成是正のため，昭和47年７月１日，株式の買取り減資を行ない，新資本金を従来の５億円から３億円とした。東急ターンパイクの経営受託後の営業成績（昭和47年４月１日～９月30日）をみると，料金の改訂と，箱根ターンパイクと西湘国道の接続（昭和47年１月）とによって，自動車道は9,431万円で対前年同期比64.4パーセントの増加，付帯事業は6,211万円で，同じく35.6パーセントの増加となった。

湯河原地区の開発計画

当社は，箱根町・湯河原町に保有する約760万平方メートルの開発を検討した結果，とくに湯河原町当局が開発推進に協力的なこともあって，昭和46年７月，「湯河原自由時間都市」の建設計画を立案した。

昭和40年代にはいって，首都圏整備開発の構想が，箱根，伊豆，富士裾野地区などについて「自然を積極的に保全しつつ，かつレジャー需要の多様化については，海水浴場，別荘地などの整備を行なうとともに，広域観光ルートの形成を進め，とくにこれら地区の国際観光施設を整備する」としていたこともあって，当社の湯河原地区の開発方針も基本的には，これらの予測ないしは計画・報告など



開発計画中の湯河原地区

を基礎とした。

湯河原自由時間都市の構想は，換言すれば，余暇時間に必要な住環境をそっくり自然のなかに移し，人間と自然の接点をつくりあげ，そこに人間性回復の場が求め得られる都市とする，というものである。開発実施区域は，保健休養林区・別荘区・宿泊施設区・スポーツ公園区・コミュニティー施設区・レジャー施設区・特定施設区および森林育成区に分けられ，それぞれその区に適合した施設を設けるという計画であった。

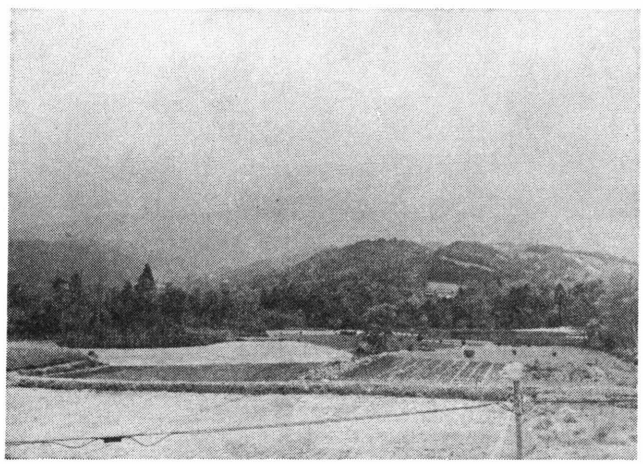
しかし，こうした当社の湯河原自由時間都市の建設構想は，“自然の保持”を強力に打出した神奈川県当局の施策方針により保留され，昭和47年９月現在，その内容を調整中で近く改訂案が提出される予定である。

富士高原都市の建設を促進

一方，当社は上記の湯河原地区の開発促進と相前後して，御殿場・裾野地区の，いわゆる富士高原都市（総面積約900万平方メートル）の建設を推し進めるため，昭和43年４月から土地の買収を始めた。同地区が都心から約100キロメートル圏内にあり，新しく地域開発を進めるに当たっては格好な地域であるところから，これを将来の当社の地域開発事業の主柱にしようとしたわけである。

近来，地域開発は，土地や住宅の量的供給が主目的であった時代から，すぐれた環境の提供を目的として行なわれるように変化しつつある。その環境自体も，周辺環境だけでなく，交通・教育文化・流通・健康などの機能を計画的に配置，運営するという，いわゆるトータル・システムとしての環境づくりが要望されるようになってきている。

そこで当社は，これまでの日常生活を充足することを目的としてきた地域開発から，一歩進んで，自然とのふれあいのなかで機能的な住居地域を開発するため，富士高原都市の開発に着目したのである。



開発を予定している富士高原都市・裾野地区

東急グループは，先に赤坂プラザの建設による都心の拠点開発を行ない，渋谷の再開発，住居都市としての多摩田園都市と開発範囲を広げていった。そして，こうした実績を基に，都市間を結ぶ基幹道路として国道246号線および東名高速道路を軸に富士高原都市の開発を計画することとした。

この富士高原都市は，御殿場地区（約384万平方メートル）と裾野地区（約535万平方メートル）とからなっている。しかし，両地区間が８キロメートルと地理的に離れていることから，御殿場地区は首都圏の余暇機能を補完する余暇都市として，裾野地区は東海圏を対象とした新しい地方都市として，並行して開発する手法を採用することとした。

〔御殿場地区の基本構想〕

御殿場地区は，自然を背景とした“生きがい”追求の都市を目標に開発を進めるものとして，その統一名称を「スコレシティ」とした。そして，このスコレシティの機能を分類して，①別荘・ホテル・保養所などの“休む”機能，②スポーツ施設・レジャー施設などの“遊ぶ”機能，③教育文化施設・研究所・学校などの“学ぶ”機能，④コミュニティー施設・広場などの“つきあう”機能，とした。とくに“学ぶ”と“つきあう”ための機能に重点を置き，これらの機能は，御殿場地区のなかで，さらに境の尾，神山，永尾の各地区に分散されている（別表参照）。

〔裾野地区の基本構想〕

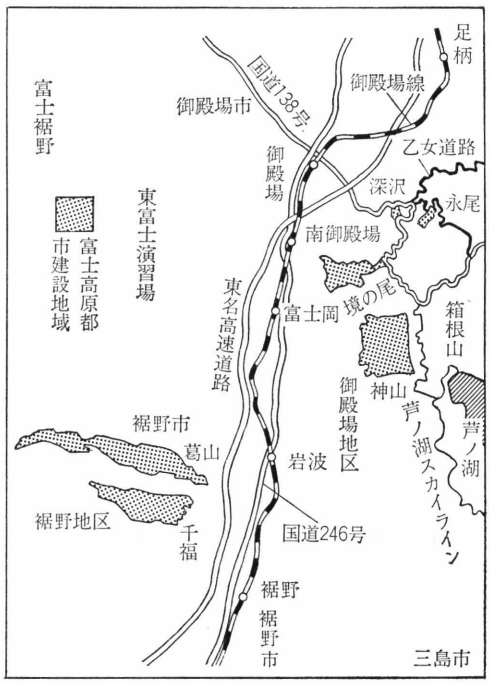
裾野地区は，太平洋ベルト地帯の一部に属する東駿河湾地域の発展と呼応して，新しい地方都市として開発を行なうものとし，統一名称を「ラーバンシティ」とした。そこで，この地区については，自然を背景とした住居機能と，レクリエーション機能の２面性をもち，かつ両者が累積効果を発揮し得るような新しい地方都市として開発を行なうことが，周辺地域とのバランスの点で最適である，という考え方で開発計画が立てられた。

定住地区においては，定住に適した環境の管理とサービスの提供を行ない，周辺地域への波及効果をも発揮させるような街づくりとなる。またレクリエーション地域では，住民を対象としたスポーツ施設のほか，首都圏や中部圏の住民にも利用され得るような施設の配置を行なうようにする。

なお，裾野地区はさらに千福，葛山の両地区に分けられている(別表参照)。

当社は，前述の富士高原・湯河原両地区の開発基本計画を樹立し，推進するために，昭和47年４月１日，富士湯河原開発室を設置した。同室は，基本計画の立案のみならず，実施に関するすべての事項もまかされており，特別なプロ

富士高原都市開発地域位置図



ジェクトチームといった性格が強い。

昭和47年９月現在，取得用地は，必要面積約920万平方メートルの79パーセントに達した。投下資本は，昭和48年４月までに約100億円，以後600億円を投じて，昭和48年度を初年度とする10か年計画で，富士高原都市を完成させる予定である。

なお，昭和48年２月１日の職制の改正で，これらのプロジェクトは，新設の総合開発室に移管された。

富士高原都市地区別開発計画表

区分＼地区	御殿場地区（スコレシティ）			裾野地区（ラーバンシティ）	
	境の尾	神山	永尾	千福	葛山
定住地区				62.7万㎡ 中高層主体住居地域1,800戸	33.3万㎡ シニア地区，中高層および独立住宅700戸
別荘地区	54.0万㎡ 集合および独立分譲別荘520戸	83.8万㎡ 高級独立分譲別荘720戸	11.2万㎡ 独立分譲別荘100戸 貸別荘50戸	23.3万㎡ 低層分譲週末住宅200戸	12.3万㎡ 低層貸週末住宅100戸
企業地区	15.7万㎡ 研修所，企業間交流の場15社				21.6万㎡ 保養所，クラブ25社
レクリエーション地区	2万㎡ 当地区利用者対象のスポーツ施設	4.2万㎡ 当地区利用者対象の趣味・創作活動用の施設	3.8万㎡ 自然公園，創作の森スポーツ施設	118.2万㎡ 27ホールのパブリック・ゴルフコース，テニスクラブほか	80.3万㎡ 生産緑地，観光緑地
施設地区	2.8万㎡ 一般対象のドライブイン	32.3万㎡ 宗教地区１法人 学園地区１学校	4.0万㎡ セミナー重点のホテル		7.0万㎡ 林間キャンプでの移動教室
国際地区		28.7万㎡ 国際的色彩の濃い独立別荘　団体用保養所　ナショナルホール			
管理地区	6.6万㎡ 神山と一体化した地域　管理センター，ショッピングなど	4.5万㎡ サブ管理センター，コミュニティー施設など	0.8万㎡ エネルギー供給施設など	6.1万㎡ 幼稚園，小学校 ショッピング， 情報サービス， 中央広場など	（各地区に配分）
自然保護地区	28.7万㎡	99.5㎡	1.6万㎡	13.0万㎡	157.4万㎡ 県行造林 108.8万㎡を含む
面積合計	109.8万㎡	253.0万㎡	21.4万㎡	223.3万㎡	311.9万㎡

5)　地方・海外への進出

当社は，昭和28年以来，城西南地域の開発を中心に地域開発を推進してきたが，それが多摩田園都市として一応の形をなしてきた昭和46年ごろから，地域開発業のいっそうの拡大発展を図るため，当社独自で，また関連会社との共同事業という形で，首都圏はもとより地方，海外へとその手を伸ばしていった。

なお，東急不動産をはじめとする関連会社独自の地域開発については，本編4章5. 地域開発業の拡大の項で記述する。

札幌市郊外の地域開発

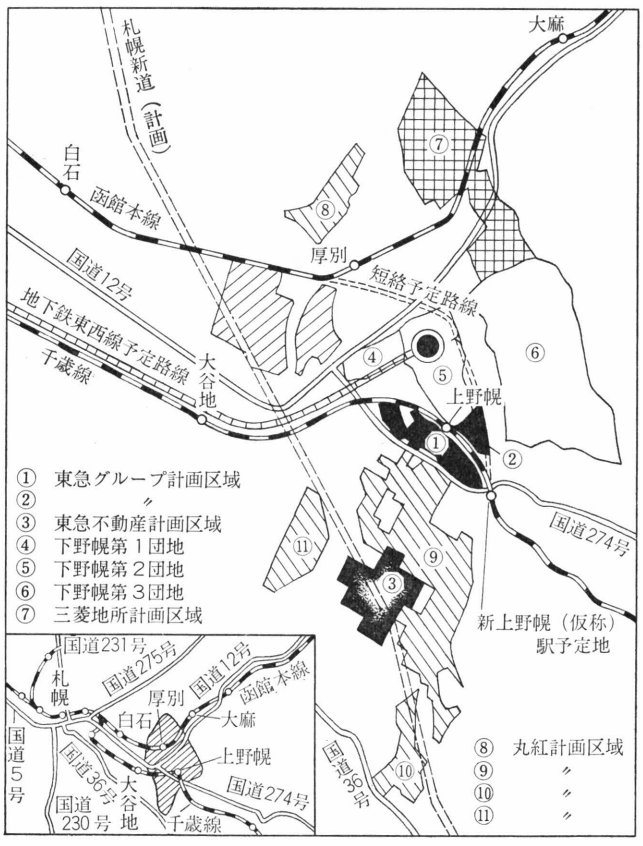
昭和46年10月1日，当社ならびに東急グループ4社（東急不動産，定山渓鉄道，東急建設，東急観光）は，共同企業体という東急グループで初めての開発形態をもって，北海道札幌市郊外の上野幌（60万平方メートル）の宅地開発を推進することを決定，上野幌開発共同企業体（総事業費47億6,000万円）を設立した。共同企業体の事業方式は，参加会社が事業費を分担し，収益を事業費の負担割合に応じて配分するものである。分担額は当社，東急不動産，定山渓鉄道が各25パーセント，東急建設が20パーセント，東急観光が5パーセントとなった。また業務分担は，総括管理と宅造設計を当社，工事管理を定山渓鉄道，販売・宣伝を東急不動産と定山渓鉄道ということとなった。そして，これらの事業を推進するため，昭和47年6月，参加各社からなる運営委員会と事務局が設置された。

札幌市は，昭和47年2月に冬期オリンピックが開かれたため，それに伴って市営地下鉄南北線が開通，153店舗の出店による大地下街もオープンし，また同年4月には人口100万人をこえ，政令指定都市となるなど，その発展状況は刮目に値するものがあった。

東急グループ5社で開発を計画している札幌市郊外上野幌地区

上野幌地区は，この札幌市の中心部から東へ約12キロメートルのところに位置し，市が開発を予定している厚別副都心地域に近接しており，また将来は，札幌市営地下鉄東西線のターミナル駅が近くに設置される予定にもなっている。したがって，札幌市当局においても，さらにこの地域を厚別副都心の後背地として計画的に開発することが予定されていた。このように，同地区は立地条件がよく，札幌市の市街化区域のなかでも，大規模開発の行なえる唯一の地区であるため，すでに付近一帯には札幌市営の４団地が建設されており，さらには東急グループをはじめとして，丸紅，三菱地所，国際地所による開発が相次いで計画された。これら各デベロッパーは，市のマスタープランに基づいて開発を進めることとなっている。

上野幌地区開発計画地域



東急グループでは，昭和47年10月に札幌市との間で協議が整ったことから，開発認可がありしだい，昭和48年４月に工事に着手し，昭和48年秋から52年にかけて販売する予定である。なお，上野幌地区の開発は，札幌市における東急グループとしての初めての共同事業であることもあって，センター施設の充実，建売住宅の販売などを積極的に行なう計画である。

中九州の地域開発

昭和47年５月，愛知県知多市西谷地区でも，当社，東急鯱バス，日鉄企業の３社による共同企業体を設立，39万平方メートルの宅地開発に乗出した(本編第４章5. 地域開発業の拡大を参照)。続いて昭和47年10月16日，当社は福岡市に九州開発事務所(昭和48年２月１日，南福岡都市建設事務所と改称）を設置し，九州の地域開発に進出していった。

九州は面積・人口などの面でわが国の約10パーセントを占めるが，工業品出荷額では５パーセントにすぎず，したがって経済的には“５パーセント経済圏”といわれている。しかし，昭和47年に策定された工業再配置計画によると，昭和60年には，これが11パーセント

まで引上げられることとなっている。このほか，昭和60年度の完成を目標に作成された政府の新全国総合開発計画に基づき，九州新幹線，九州縦貫高速自動車道，九州横断高速自動車道などの交通ネットワークの整備が具体化されたことにより，従来の観光九州は，経済的にも大きく方向転換しようとしている。また，全国的な都市化の波に乗って，福岡，大分，長崎，熊本といった九州の地方中核都市も急速に成長を遂げつつあり，なかでも福岡市は，中枢管理機能を中心として，九州全域の中心拠点都市として発展を続けている。

東急グループは，この九州地区に別な角度から着目してきたが，昭和40年３月，日本国内航空（現東亜国内航空）のジェット機が東京～福岡間に就航，まず九州進出の第一歩をしるした。次いで，東急エビス産業（現在は東急グループから分離）が同年４月に九州工場を博多に建設し，さらに昭和42年11月には博多東急ホテルを設立，44年５月に開業してから，九州における東急グループの本格的な事業活動が始まった。

昭和47年，当社は福岡県筑紫野・小郡両市（両市とも昭和47年４月に市制施行）にまたがる中九州ニュータウンおよび熊本県天草郡大矢野島の開発を進めるため，土地の買収にとりかかった。

昭和47年４月に発表された福岡県の中期計画（昭和47年～50年）のなかで，筑紫野市，小郡市にかけての丘陵地域は，民間資本を積極的に誘導して建設する大規模ニュータウン建設の予定地域として位置づけられた。

これに先だって，昭和45年，当社は福岡都市圏の大規模ニュータウン開発適地の調査・検討を開始した。この結果，当該地域が自然的・社会的・経済的条件からみて最適地であると判断し，翌46年６月，筑紫野町，小郡町当局と地域開発に関する協議を開始したが，その後，両町とも大手デベロッパーによる開発を歓迎する意向を示すに至った。さらに当社は，同年10月，国鉄鹿児島本線と西日本鉄道大牟田線にはさまれた約800万平方メートルの区域についての開発プランを両町に提案し，両町の賛同を得た。そのころから，この地域一帯の開発計画が急速に具体化していったのである。

同地区の開発計画は，かねてから福岡県当局で検討中であった前述の中期計画の方針とも合致したため，筑紫野・小郡両町の働きかけに対し，県当局も積極的に助成することとなり，中期計画の主要プロジェクトの一つとして位置づけられた。

昭和47年４月，筑紫野・小郡両市は，同地区の開発計画を具体化するため，中九州ニュータウン建設協議会を設立した。福岡県は，両市が作成したマスタープランに基づいて都市計画を検討し，それらに合致した開発計画については，大手デベロッパーの開発を許可する方針を打出した。

当社はこれに呼応して，同地域の開発の一翼をになうことを決定した。その後，ニュー

タウンの開発地域は約1,400万平方メートルに拡大したが，昭和47年12月現在，中九州ニュータウン建設協議会において，総合的なマスタープランの作成が急がれている。当社はニュータウン開発面積の約3分の1に当たる470万平方メートルを開発する予定である。

開発計画の概要は，次のとおりである。

〔隈・津古地区〕

所在　福岡県筑紫野市隈地区，同小郡市津古地区　面積約80万平方メートル

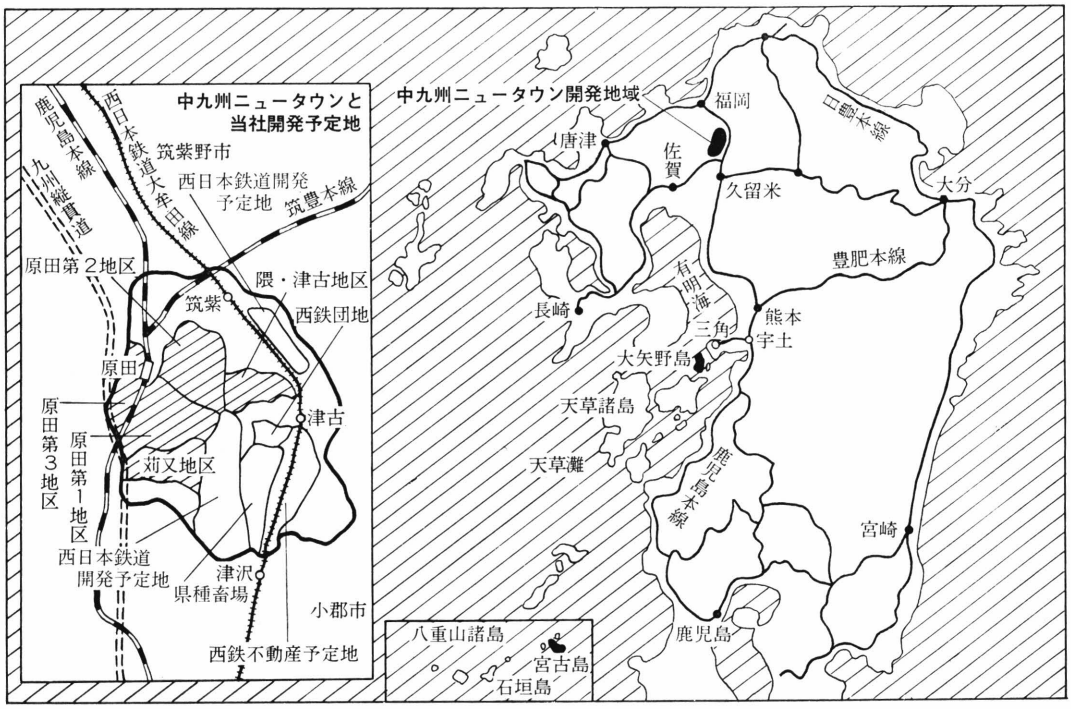
この地区については，全面買収を行ない，開発許可を得て宅地造成事業を予定，当社と東急不動産が共同で開発することとなった。当地区は，西日本鉄道大牟田線の津古駅の西側に延びる丘陵地で，近くに西日本鉄道が造成分譲した，みくに野団地がある。用地買収は東急不動産が担当し，昭和47年中に完了，48年中に工事着手，50年から販売を開始する予定である。

〔原田・苅又地区〕

所在　福岡県筑紫野市原田筑紫地区，同小郡市苅又地区　面積約390万平方メートル

この地区は，鹿児島本線原田駅の東側および西側に位置する丘陵地および農地で，地区内を国道3号線が南北に走っている。当地区は，区画整理事業方式による開発が予定されており，当社が中心となって事業を行ない，昭和47年度から準備にかかって，54年度に完成する予定である。

中九州ニュータウン開発予定地と大矢野島・宮古島位置図



こうして開発準備が着々と進んでいる中九州ニュータウンは，完成の暁には，九州で最大の住宅都市（予定人口10万人）となるものと予想される。ニュータウン成立の背景として，次のような点があげられる。

① 昭和47年４月，政令都市の指定を受けた福岡市は，九州全域の中心都市として政治・経済・教育・文化など，いわゆる中枢管理機能としての集積度を年々高めており，これに伴い，第３次産業を中心に人口が急増している。昭和45年の都市圏人口は約130万人で，60年には300万人をこえるものと推定されている。これを受けて，福岡都市圏のなかでも，交通条件・自然条件のすぐれた同地区の属する南部地域一体は，近年とくに住居地域としての発展が著しい。

② 同地域の南には，九州縦断および横断高速自動車道の交点で，流通拠点として急速に発展しつつある鳥栖市および内陸工業地帯と，開発の進められている久留米，太刀洗などの拠点開発地域が控えている。

これらの都市圏人口は約80万人が見込まれており，九州中央部における一大経済拠点となりつつある。

③ 同地域には，国鉄鹿児島本線，筑豊本線，国道３号線，国道200号線，九州縦貫道，鳥栖バイパスなどが集中しており，交通の要衝となっている。

福岡県当局は，中九州ニュータウンの建設に当たって，鹿児島本線の博多～久留米間の輸送力増強について国鉄との間で協議中であり，上・下水道や国道・県道などの道路網についても広域的な都市施設整備を計画している。

このように，地方公共団体の支持のもとで，地域開発事業を環境開発事業として展開をしていくことは，デベロッパーとしての当社にとって意義深いことといえる。

天草，宮古島の開発

当社は，天草諸島の大矢野島（熊本県天草郡大矢野町）の総合開発をも進めることとなり，昭和47年５月，同島の一部約100万平方メートルの土地買収を開始，同年９月現在，その48パーセントを確保した。

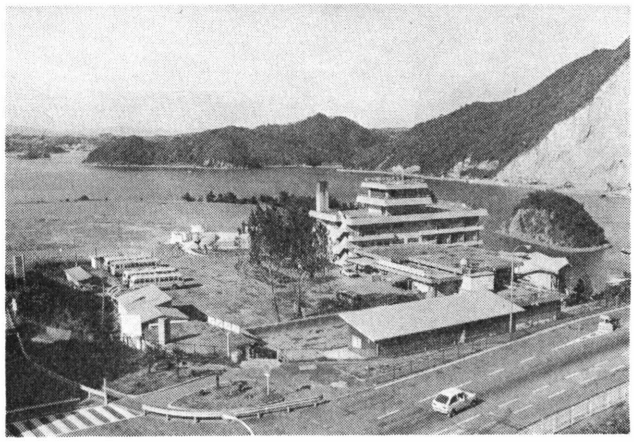
大矢野島は面積30平方キロメートル，人口２万人，天草諸島のな

開発が予定されている天草・大矢野島

かでは九州本土に最も近い島である。天草パールラインホテルのある宇土半島の三角町とは，天草五橋の１号橋・天門橋で結ばれている。

島の大半は段々畑と雑木林で，海岸線は美しい。また，おもな生産物は乳製品・海産物などである。当社は大矢野島の幅広い特色を生かし，近代的な観光・産業の島に飛躍させる計画である。買収予定地はＡ地区（約38万平方メートル），Ｂ地区（約45万平方メートル），Ｃ地区（約15万平方メートル）に分けられ，これらの地区にプロ野球のキャンプ場・別荘・レジャー施設などが設置される予定である。

大矢野島と当社開発予定地区位置



天門橋のきわに建つ天草パールラインホテル

なお，大矢野島の開発に先だって，当社は昭和46年９月，天草パールラインホテルを経営するパールライン観光を買収し，その経営指導に当たることとした。

パールライン観光は，昭和41年９月の天草五橋・天草パールラインの開通を前に，40年11月，資本金1,000万円で設立され，１年後に，パールラインホテルを開業した。しかし，業績は振るわず赤字を累積し，昭和44年８月，会社更生法に基づく更生手続き開始の申し立てを行ない，昭和45年４月，更生手続きの開始をみた。

そこで当社は，この天草パールライン観光を，九州西部における地域開発事業推進の布石として活用するため，東急グループの一員としたわけである。同社の資本金は250万円，社長は渡辺秀雄（当

社取締役）で，同ホテルの客室は31室である。

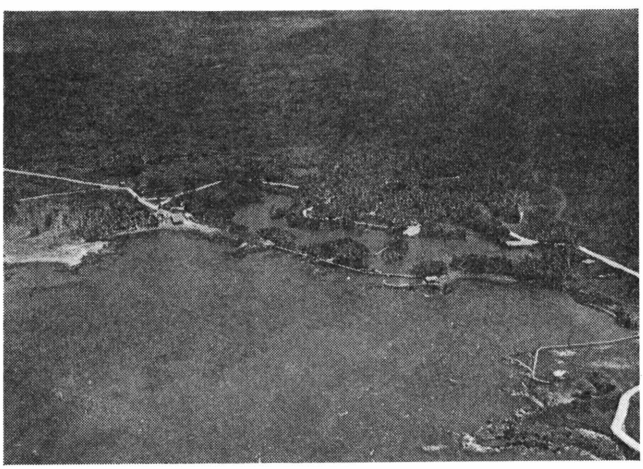
一方，当社は沖縄県・宮古島へも進出していった。宮古島は沖縄本島から326キロメートル，八重山群島の石垣島から156キロメートルの距離にあり，面積は約175平方キロメートル，人口は約6万人である。

当社は，まず昭和46年7月1日，部屋数20室，それに7ホールのゴルフ場を有する宮古島唯一のホテル・宮古観光ホテル(資本金20万8,500ドル)を買収し，東急ホテルチェーンの加盟ホテルとした。社長には，那覇東急ホテル取締役総支配人鈴木六三郎が就任した。次いで，当社は宮古島の総合観光開発を図り，東洋における一大観光基地とするため，昭和47年1月，約400万平方メートルの土地買収にとりかかった。同年9月には，約260万平方メートルの買収を終え，昭和48年度から植物の栽培を始める予定である。

ハワイ島サウス・コハラ地区の開発

当社は，海外における総合的なリゾート開発事業に取組むため，かねてからハワイ諸島に適地を物色していた。昭和47年7月に至って，米国の大手不動産業者であるシグナル・プロパティ社から，ハワイ島の西海岸サウス・コハラ地区に，同社が所有している土地の一部1,248万平方メートルと，同社がハワイ州から賃借している土地314万平方メートルをあわせて，当社に譲渡したい，との申し出を受けた。そこで当社は，現地に調査団を派遣して検討した結果，たまたま東急土地開発の子会社トウキュー・ランド・デベロプメント・ハワイがすでに取得している隣接地67万平方メートルと一体利用することにより，1,629万平方メートルの地域を総合開発することが可能である，との結論を得て，同年9月18日，シグナル社との間に売買契約を締結した。

当社は，社内にハワイ担当チームを編成，開発主体となる現地法人の設立準備に着手した。そして，サウス・コハラ地区のリゾート開発が，長期間にわたる事業展開であることから，内外の有力企業の資本参加を求めるため，まず三菱商事に協力を要請，昭和47年10月，合意を得た。また海外では，米国の一流企業にも資本参加を要請しつつ，将来，米国法人の参加もあり得ることを配慮のうえ，同年12月4日，日本側だ



開発予定のハワイ島サウス・コハラ地区

けでオーキッド・アイランド・リゾーツ・コーポレーション（授権資本額1,000万ドル，設立時払込資本額102万ドル）を設立した。当社の出資比率は60パーセントである。

オーキッド・アイランド・リゾーツ・コーポレーションは，ハワイ州およびハワイ郡の土地利用計画を尊重し，環境保全には十分留意して，昭和62年までに大要次のような施設の建設を推進することとした。

① 海岸リゾートエリアの開発（ヨットハーバー，モーターボート基地，シーサイドパーク，海水浴場，プールなど）

② 別荘村

③ コンドミニアム

④ ゴルフコースおよびナーセリー

⑤ ホテル

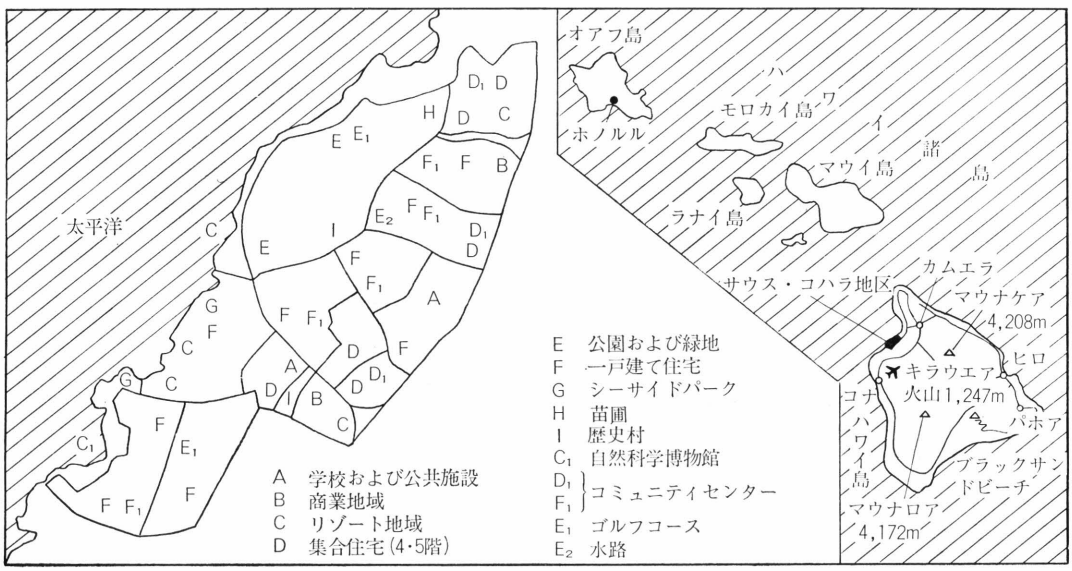
⑥ スポーツ施設(総合グランド，野球場，サッカー場，テニスコート，乗馬クラブなど)

⑦ 教育施設

⑧ 生活利便施設(ヘリポート，ショッピングセンター，金融機関，役所の出張所など)

ハワイ州における観光レジャー投資の増大は，1970年代にはいってことに著しい。したがって，観光客も増加，1975年には年間500万人と，1970年の約3倍になるものと予想されている。従来，ハワイ島サウス・コハラ地区の周辺は，観光立地としての諸条件を具備しているにもかかわらず，比較的開発が遅れていた。そのため，地元当局および一般市民が計画的な開発を望んでいることから推しても，このリゾート開発事業はきわめて将来性に富むものと思われる。

ハワイ諸島とサウス・コハラ地区パイロットプラン



第2章　交通業の体質改善

当社は既述のように各種の事業を推進するとともに，鉄軌道業・バス業の，いわゆる本業の近代化にも力を注いでいった。

鉄道業では，列車のスピードアップを図り，道路の交通渋滞を解決するため，電車線路の高架化・立体化工事が推進された。また，輸送力増強の見地から，5000形車両をはじめとする新型車両が投入され，さらには保安度をいっそう向上させるために，ＡＴＳ（自動列車停止装置）が全線に採用された。そのほか，変電所の無人化をはじめとして，ＩＴＶの採用，案内放送の自動化，自動券売改札機の採用から自動化駅への移行といったように，各現業の省力化が行なわれた。

一方，乗合バス業でも，路線網の拡大に伴って営業所が新設されていった。また鉄道業と同様に，バスのワンマン化，売上げ収入金の集中計算システムの確立など，省力化が進められた。このほか，時代の要請にこたえて通勤高速バスの運行も行なわれた。

1　鉄軌道業の合理化

1)　踏切道の立体交差化

除却踏切道は64か所

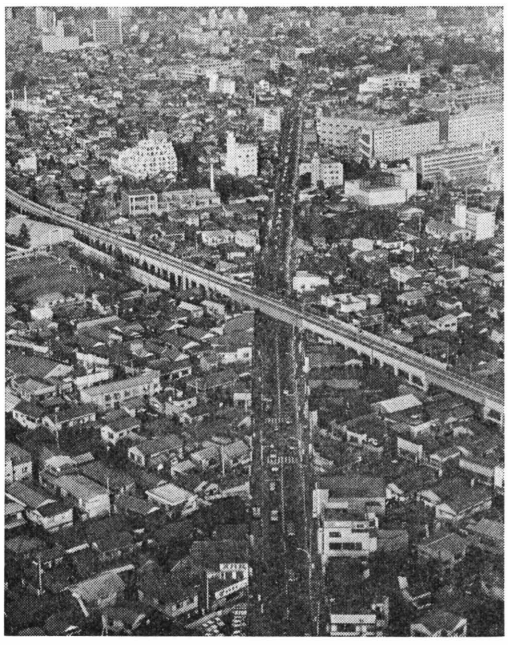
わが国における鉄道の高架化工事は，昭和初期から昭和13年ごろまでは比較的活発に行なわれていたが，その後は，戦争による資材統制のため中断されていた。戦後もしばらくの間は，戦災復旧や保守不足の補充に追われ，高架化工事が行なわれることはきわめてまれであった。

しかし，昭和30年代の半ばごろからの著しい自動車の普及，および鉄道側の輸送力増強による列車のスピードアップ，列車本数の増加のために，鉄道と道路が平面交差する踏切道は交通渋滞の大きな要因となり，都市問題にまで発展するに至った。したがって，踏切道の立体化は，都市改造と自動車交通の円滑化という見地からも，早急にとりかからなければならない問題となった。

立体交差工事一覧表　　(昭和47年9月30日現在)

工事名	工事延長	おもな交差道路	交差方法	着工～竣工	除却踏切道数	同時に改良した駅
	m			昭和		
中延駅付近立体交差工事	1,020	国道1号	線路高上	29. 7～32. 7	9	中延
長福寺跨線人道橋新設工事	—	私道	跨線人道橋	32. 8～32.12	1	
都立大学駅付近立体交差工事	850	都道放射3号	線路高上	34.11～36. 9	2	都立大学
綱島駅付近立体交差工事	700	県道	線路高上	37. 2～38.11	3	綱島
等々力駅付近立体交差工事	—	都道放射3号	道路高上	37. 8～39. 5	1	
学芸大学駅改良工事	—	私道	地下道	38. 8～39. 6	1	学芸大学
日吉駅改良に伴う地下道工事	—	市道	地下道	38. 3～39. 6	1	日吉
田園調布1号踏切道立体交差工事	300	区道	道路低下	39. 1～39. 7	2	田園調布
旗の台駅付近立体交差工事	800	都道環状7号	線路高上	38. 1～39. 8	4	
高津～溝ノ口間立体交差工事	900	市道	線路高上	38.10～40. 8	3	溝の口
田園調布駅付近立体交差工事	680 850	都道環状8号	線路低下	39. 3～41. 3	2	田園調布
上野毛～高津間立体交差工事	1,700	国道246号	線路高上	39.12～41.11	6	二子玉川園 二子新地前
大倉山6号踏切道立体交差工事	—	市道	跨線人道橋	41.11～42. 2	1	菊名
洗足駅付近立体交差工事	1,000	都道環状7号	線路低下	39.12～42. 8	4	洗足
蒲田駅付近立体交差工事	506	区道	線路高上	41. 5～42.11	2	蒲田
元住吉2号踏切道立体交差工事	—	県道	道路高上	40. 2～43. 3	1	
長原駅付近立体交差工事	926	都道環状7号	線路低下	40.11～43. 6	5	長原
中目黒～都立大学間立体交差工事	2,532	都道補助49号および26号	線路高上	41. 9～45.11	16	祐天寺 学芸大学
二子新地前～溝の口間立体交差工事	(845)	県道	〃	47. 1～(50. 3)	(5)	高津
合計	12,908 (845)				64 (5)	

この踏切道の立体交差化は，鉄道側では輸送力の増強，踏切保守経費の節減などで相当の効果があった。しかしその反面，立体交差を必要とする踏切道の大部分が，大都市およびその周辺にあり，しかも隣接踏切道との関係から相当な長区間の立体交差工事となるため，工事費が用地買収費・補償費などを含めて巨額にのぼり，立体化の実現には多大な努力を必要とした。



完成した中目黒～都立大学間の立体交差

こうした状況下で，当社は道路交通の円滑化，保安度の向上，線路によって分断されていた沿線の発展を図るという意図で，道路管理者側の協力を得て，早くから積極的に鉄道の立体交差化を進めてきた。

まず，昭和29年から32年にかけて，大井町線（現田園都市線）中延駅付近の立体交差化が行なわれた。この工事は，国道1号線と大

井町線との立体交差を図ったもので，工事延長は1,020メートル，除却踏切道9か所，総工費3億円という，当時としてはかなりの大工事であった。

その後も，昭和36年11月の踏切道改良促進法の公布，東京オリンピック開催による交通整備体制の強化などにより，当社の踏切道立体交差化は急ピッチで進められていった。昭和45年2月までに行なわれた立体交差工事は，別表のように18か所に及び，これらの工事区間延長合計は1万2,908メートル，除却踏切道は64か所に達した。また，延べ総工費120億円のうち，当社負担額は53億円（立体交差化に伴って行なわれた駅改良工事費を含む）にのぼった。

なお，前述の踏切道改良促進法に基づいて，交通量の多い踏切道，環境不良の踏切道が指定を受け，保安設備の整備，構造改良，および立体交差工事が各私鉄で行なわれてきたが，とくに踏切道の立体化については，これまで7次にわたる指定が運輸省によって行なわれ，私鉄全体で337か所が指定された。このうち，当社は28か所の踏切道について立体交差化の指定を受けたが，すでに6次指定までの25か所の踏切道が立体交差となり，昭和47年6月20日付でなされた第7次指定による田園都市線二子新地3号，高津1号，同2号の3踏切道についても，昭和47年1月から二子新地前～溝の口駅間立体交差工事（工事延長845メートル）が着工されたことにより，昭和50年3月までには，運輸省から指定されたすべての踏切道が立体交差化される予定である。

こうして，当社線の踏切道は，最も多かった昭和32年の314か所から46年度末までに72か所が除却され，242か所となった。なお，これには，立体交差化による除却踏切道64か所のほか，玉川線の廃止，こどもの国線の開通などにより，差引8か所の踏切道が減少したものも含まれている。

積極的に各駅を改良

立体交差化工事は駅施設の改良，沿線の再開発に加えて，建築土木工事を担当した東急建設の技術向上にも大きな成果をもたらした。

立体交差化工事に伴って改良された駅は，別表のように15駅にのぼったが，このうち綱島，蒲田，二子玉川園，溝の口の4駅の場合はむしろ駅改良の目的が強く，駅改良工事に伴う立体交差工事といったほうが当を得ていた。また目蒲線洗足駅，池上線長原駅の場合は，立体交差を線路低下，つまり地下化という方法によったため，地下ホームとなった。

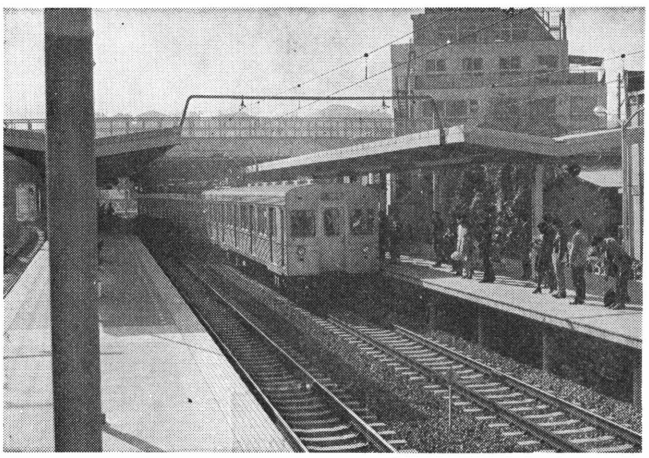
このほか，列車編成の長大化に伴って，駅ホームの延伸，駅舎の改良も進められた。昭和30年代にはいってからのおもな駅の改良工事は，東横線が主体で，自由が丘（昭和34年11月竣工，工費3億3,700万円），白楽（昭和34年12月竣工，工費7,500万円），都立大学

（昭和36年９月竣工，工費１億3,000万円）の各駅であった。その後，昭和36年度からの輸送力増強計画の策定により，駅の改良工事は急ピッチで進められていった。

東横線においては，①昭和38年11月の渋谷～日吉間普通６両編成運転化，昭和39年４月の急行６両編成運転化，同年８月の営団地下鉄日比谷線相互乗入れ，②昭和42年４月の本線６両編成運転化，③昭和45年４月の急行８両編成運転と46年５月の日比谷線８両編成運転開始に伴って，それぞれホームの延伸，駅舎，連絡設備など，全面的な改良工事が行なわれた。

①によるものとしては，渋谷，中目黒，祐天寺，学芸大学，元住吉，日吉，綱島，横浜の各駅（総工費28億4,300万円）があり，②に該当するものは，日吉～桜木町間のうちの大倉山，菊名，妙蓮寺，東白楽，高島町の５駅（総工費３億500万円）であった。また，③によって行なわれたものは，渋谷～桜木町間の急行停車駅および中目黒～日吉間の各駅（総工費16億2,500万円）で，このうち菊名，横浜，桜木町の３駅については全面改良が行なわれた。

乗降場がふえた東横線渋谷駅



全面的に改良された東横線菊名駅

目蒲線においては，昭和42年４月からの田園調布駅折返し４両編成運転の開始に先だって，目黒～奥沢間の各駅でホームの延伸工事（総工費１億8,000万円）が行なわれた。

また田園都市線では，昭和39年４月からの二子玉川園駅折返しの４両編成運転の実施のために，下神明～二子玉川園間の各駅のホーム延伸工事（尾山台駅は全面改良）が行なわれた。なお，昭和41年４月の田園都市線延長線開通と関連して，二子玉川園，二子新地前，溝の口の３駅が全面的に改良され（総工費２億3,300万円），高架駅となった。

昭和36年度～46年度の駅施設の改良工事実績は，工事費総額で73

駅改良工事実績　（単位：100万円）

年度	改良工事内容および工事費	年度計
昭和36	ホーム延伸（代官山ほか3駅）4，駅舎改良（元住吉ほか5駅）576	580
37	ホーム新設（大岡山）20，ホーム延伸（武蔵小杉ほか2駅）33	609
	駅舎改良（横浜ほか10駅）556	
38	ホーム新設（大岡山）16，ホーム延伸（学芸大学ほか16駅）249	628
	駅舎改良（綱島ほか15駅）363	
39	配線変更（田園調布ほか1駅）64	237
40	ホーム延伸・駅舎改良（渋谷ほか13駅）160，駅舎改良その他 13	28
41	ホーム延伸・駅舎改良（妙蓮寺ほか2駅）10，駅舎改良その他 18	555
	配線変更（菊名ほか2駅）24，ホーム新設（東白楽）53	
	ホーム延伸・駅舎改良（目黒ほか10駅）377，駅舎改良その他 101	
42	停車場移設（横浜ほか1駅）165，連絡設備 112，駅舎改良 9	388
	上家新設／階段拡幅／駅設備／その他 } 102	
43	停車場移設（菊名ほか1駅）354，ホーム延伸 148	575
	配線変更（田園都市線快速追抜）26，駅舎改良 10，上家新設／駅設備 } 37	
44	停車場移設（横浜ほか1駅）333，ホーム延伸 413	989
	配線変更（田園都市線快速追抜）51，駅舎改良 30，駅設備／上家新設／その他 } 162	
45	停車場移設（菊名ほか1駅）452，ホーム延伸 598	1,361
	配線変更（田園都市線快速追抜）99，駅舎改良（東白楽ほか1駅）35，駅設備 177	
46	停車場移設 349，ホーム延伸 215	1,362
	配線変更（田園都市線快速追抜）11，連絡設備（横浜）13，駅舎改良（渋谷ほか14駅）92	
	駅設備 682	
	工事費合計	7,312

億1,200万円にのぼっている。内訳は上表のとおりである。

2)　新型車両の増強

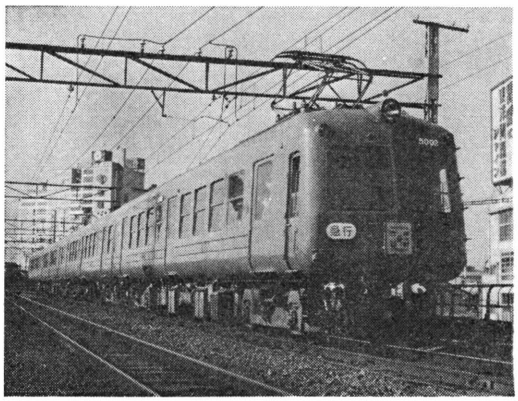
軽量車両の就役

当社は，輸送力の増強と旅客サービスの向上を図って，昭和29年10月，超軽量高速カルダン車5000形車両を東横線に就役させた。この5000形車両は，東横線の主力車両として昭和34年までの5年間に108両が就役した。そして，昭和30年4月1日に再復活された急行列車（昭和25年8月1日に復活，同27年4月1日から1,500ボルトに昇圧するため一時休止）に，この5000形車両が充てられた。

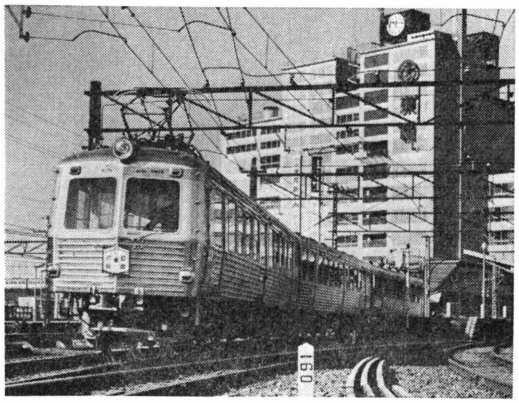
この5000形車両の就役は，同時に大幅な車両の軽量化（従来の車両に比して車体で33.8パーセント，台車で22.4パーセントも軽い）をもたらした。そこで当社は，さらに車体の

ステンレス化によって軽量化を進め，あわせて運転費・保守費の低減を図ることとした。この方針に基づいて，昭和33年12月，5200形車両が登場した。これは，外板にステンレス鋼を用いたセミ・ステンレスカーではあったが，電車としてはわが国最初のものであり，以後，続々と登場したステンレスカーの先導役となった。

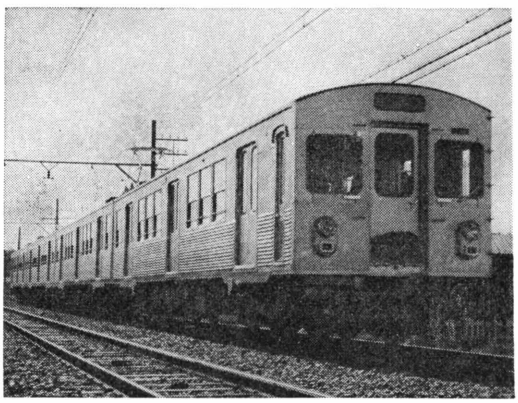
続いて昭和35年４月には，6000形車両が東横線に就役した。この6000形車両は，外板の



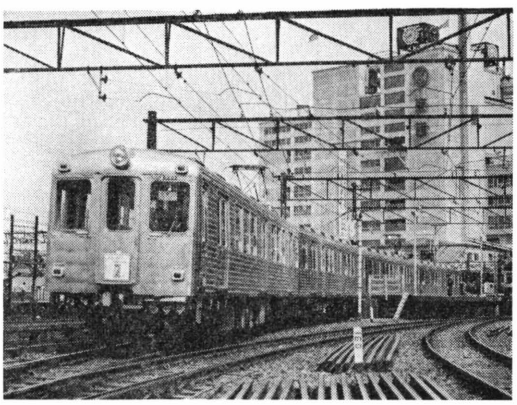
5000形　車　両



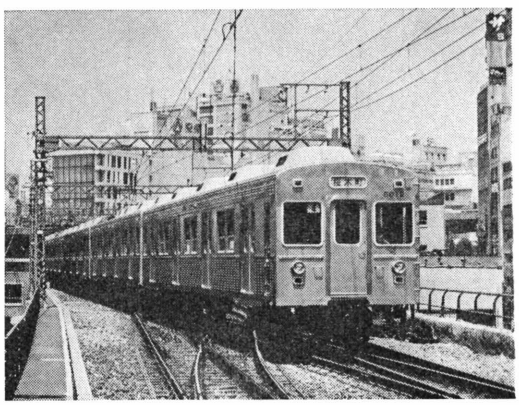
5200形　車　両



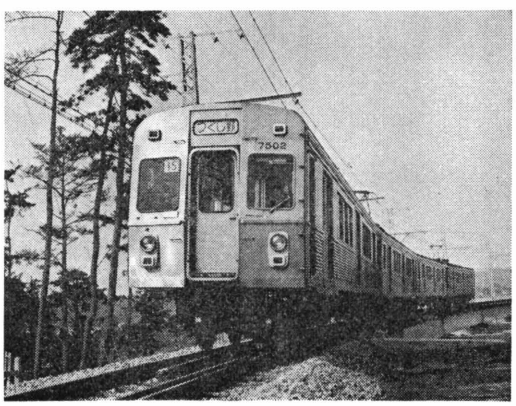
7000形　車　両



6000形　車　両



8000形　車　両



7500形　車　両

みをステンレス鋼とした点ではセミ・ステンレスカーであったが，5200形車両が5000形の装備・性能と同じであったのに比べ，車両各部にわたって積極的な新技術の導入が試みられた。なかでも，主電動機数を半減したこと，回生ブレーキを採用したことが大きな特徴であった。なお，5200形車両は昭和33年に３両，34年に１両の計４両，6000形車両は35年～36年にわたって20両製造された。

ステンレスカーの新造

昭和37年１月，当社はオール・ステンレスカー7000形を製作，東横線に就役させた。この7000形車両は，地下鉄２号線（日比谷線）乗入れ用に設計されたため，その性能・規格については，同線に相互乗入れを行なう当社，帝都高速度交通営団，東武鉄道の３者で協議してとり決められた。

7000形車両が従来の5200形・6000形車両と異なる点は，台枠の一部を除いて，柱・桁などから外板・床・屋根など，すべてに高抗張力ステンレス鋼を用いた，文字どおりのオール・ステンレスカーであったことである。その特徴としては，①超軽量台車の使用により運転電力費の節減，部品費の節減ができる，②台車構造が単純化され，部品数・摩耗部品が少ないため，保守費・保守時間の節減ができる，③保守が簡単で効率のよいブレーキを採用している，などの点であった。

7000形車両は，稼働率の向上と保守用資材ならびに人件費の節減などで，期待どおりの成果をあげ，昭和37年から41年にかけて合計134両が就役，5000形車両とともに当社の主力車両となった。

さらに，昭和42年３月には7200形車両が登場，田園都市線に就役した。この車両もオール・ステンレスカーであったが，地下鉄乗入れの条件がないため，建造費・運転費・保守費などで大幅な経費の節減が図られた経済車両であった。つまり，7000形車両の編成が全電動客車編成であったのに対し，7200形は電動客車と制御客車の半々の編成とし，各種装置の簡易化が図られたわけである。この結果，建造費は7000形車両に比較して編成１両当たりの単価が約10パーセントもコストダウンした。

なお，7200形車両としては，オール・ステンレスカーのほかに，昭和42年11月，アルミ車両２両（電動客車１両，制御客車１両）が製作された。当時，アルミ車両は営団地下鉄東西線，山陽電鉄それに国鉄の地下鉄東西線乗入れ用として使用され始めていたが，当社としてはこれが初めてのものであった。その特徴は，ステンレス車両よりもさらに軽量であり，外板の塗装も必要なく，維持費の軽減や定期検査の日数の短縮により，稼働率の向上が図られることにあった。7200形車両は，このアルミ車２両を含めて昭和47年までに53

両が製作されている。

その後，昭和45年４月に至って，当初，昭和48年度中に開通が予定されていた新玉川線への直通電車として設計された大型高性能車8000形車両が登場し，東横線に就役した。

8000形車両の導入については，昭和42年秋から各種の調査・研究が進められてきたもので，昭和44年に至って最初の１編成５両が完成，試運転を開始，翌45年４月の営業運転までに５編成25両が製作された。

8000形車両の特徴は，車両の長さを従来の18メートルから20メートルに，出入口を片側３扉であったものを４扉として，車両定員の増加と円滑な乗降を図るなど，通勤列車としての機能をフルに発揮できるところにあった。

そのほか，制御装置，運転台構造にも新しい方式が採用された。就役車両数は，昭和47年６月１日現在で75両であった。

このように，ほぼ４年に１回の割合で新型車両が導入されたため，昭和47年９月１日現在で，当社の5000形以降の新型車両は391両となり，全車両の68.6パーセントを占めることとなった。

車両の冷房化

旅客輸送におけるサービス向上の一環として，当社は車両の冷房化をも進めた。すでに都内の私鉄では，京王帝都電鉄が，昭和43年から井の頭線において冷房車両の運行を開始していたが，当社も昭和46年５月に至って，まず，東横線就役の8000形新造車両１編成５両に冷房装置を取付けた。そして，翌47年４月には田園都市線，５月には目蒲線にも冷房車両を就役させた。

昭和47年９月現在の当社の冷房車両は，９編成41両で，保有車両570両の7.2パーセントを占めるに至った。内訳は東横線が６編成30両（8000形新造車），田園都市線が２編成８両（7200形改造車），目蒲線が１編成３両（7200形新造車）である。

冷房方式は冷風冷房式で，１両当たり8,000キロカロリーの出力をもつクーラーを車両の屋根に４台分散配置し，クーラーから排出される冷風を客室内の扇風機によって配風する仕組みになっている。そして，車内温度が摂氏24度をこえると自動的に冷房を開始する装置も取付けられた。

なお，当社は昭和51年度までに，予想在籍車両708両のうち315両（全車両の45パーセント）を冷房車両にする予定を立てている。

当社鉄道線の冷房車両計画

項目＼年度	昭和47年	昭和48年	昭和49年	昭和50年	昭和51年
在籍車両数	599両	629両	634両	703両	708両
冷房車両数	41	119	195	292	318
率	6.8%	18.9%	30.8%	41.5%	44.9%

2　乗合バス業の合理化

1)　路線網の拡大と整備

神奈川県下の路線拡張

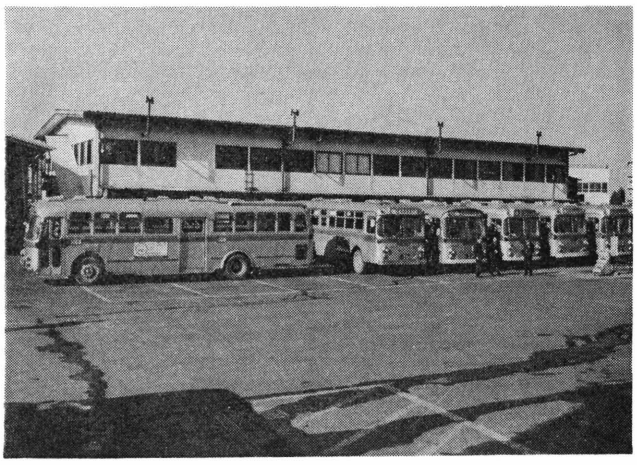
昭和30年代後半のわが国経済の高度成長は，大都市への人口の流入および大都市周辺地域における都市化を，おおいに促進させた。このため，鉄道のない地域の足として，あるいは鉄道の補助路線としてバスが活躍することとなり，当社は，バス路線の新設・延長に積極的に取組んでいった。

昭和30年度末における当社の乗合バス事業の営業キロ程は322.2キロメートルであったが，40年度末には，これが534.48キロメートル（長距離バス長野線を除く）となり，この10年間で，営業キロ程は実に65.8パーセントの増加を示したこととなる。これを東京都および神奈川県の都県別でみると，東京都内の55.6パーセント増に対し，神奈川県内の路線は81.1パーセントの伸び率を示し，とくに神奈川県内のバス路線網の拡張がめだった。

これは，まず第1に郊外における宅地化の急激な進展によるものであったが，とくに当社の手がけている多摩田園都市の建設事業の進捗に伴って，川崎市の野川，宮前の両地区および横浜市港北区の人口が，年々大幅な増加を続けたことに起因していた。つまり，当社は都市建設に先行して人口定着を促進するという，先行投資的な意味合いを含めて，路線網の拡大に努めたわけである。したがって，バス路線の拡充に伴って，神奈川県内には当社のバス営業所の新設も相次いで行なわれていった。

営業所の新設・改築

当社の神奈川県内におけるバス路線網は，おおよそ小田急電鉄小田原線および国鉄横浜線を境にした東京寄りの地域に集中しているが，昭和30年代の前半までは，この地域をカバーする当社バス路線の運行のほとんど（約80パーセント）が，川崎営業所の管轄下にあった。このため，路線の拡張によ

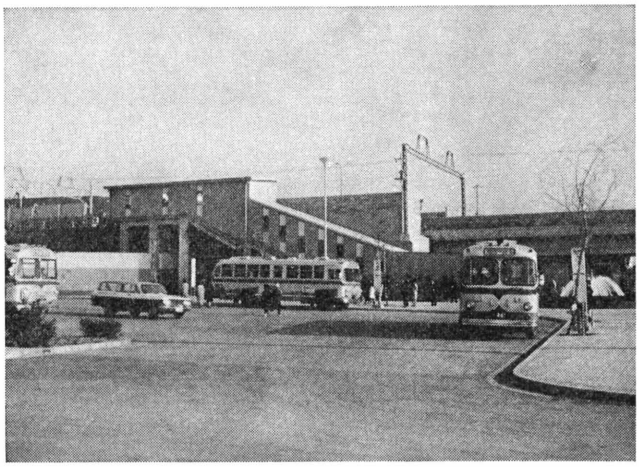


改築なった高津営業所

って生ずる回送距離の増加，および既設営業所の車両の増加による収容能力の面で，しだいに問題が生じてきた。そこで，これらの問題を解決し，さらにバス路線の合理的運行と路線網の将来の拡充を図るため，当社はバス営業所の新設に乗出した。

まず，慶応大学から用地（3,916平方メートル）を譲受けて，昭和37年４月１日，横浜市港北区日吉町に日吉営業所を設置した。この日吉営業所には，川崎営業所から横浜市港北区内の日吉，綱島を起点とする９路線，中延営業所から１路線，それに車両53両を移管，これに新しく認可された２路線と新造車両４両を加えて，営業を開始した。

次いで昭和37年10月20日，川崎市溝ノ口に高津営業所を開設した。高津営業所は，当社の多摩川西南新都市建設に伴う輸送力の確保のための拠点営業所として新設されたものである。管轄路線としては，瀬田営業所所管の路線のうち，多摩川沿岸地域から渋谷に向かう路線など６路線，川崎営業所所管の，新都市から溝ノ口駅に向かう７路線，合計13路線が移管され，車両68両をもって営業を開始した。



青葉台駅前バスターミナル

新設された新羽営業所

さらに昭和41年４月18日には，横浜市港北区新羽町に新羽営業所が設置された。これは，多摩田園都市の動脈として開通した田園都市線延長線の利用者の利便に供するためと，横浜市港北地区の輸送需要の増加に対処するために設けられたものであった。新羽営業所の所管路線は，日吉営業所から８路線，川崎営業所から１路線，これに新設１路線を加えた10路線であった。また，所属車両数は53両であった。

このほか都内においても，駒沢，大橋の２営業所が新設された。

駒沢営業所は，昭和39年10月１日，東京オリンピックの開催に当たり，サッカー，ホッケー，レスリング，バレーボールなどの競技が駒沢競技場で行なわれることと

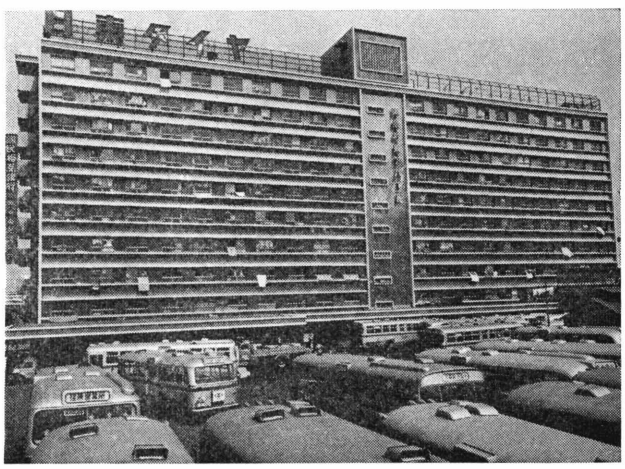
新設営業所の概要

営業所名	開設年月日	所在地	敷地面積 (m²)	工事内容 ※(　)内は建物延べ面積　単位：m²	建設費 (千円)
日吉	昭和 37. 4. 1	横浜市港北区日吉町	3,916	事務所棟木造モルタル造２階建て（561） 工場棟鉄骨造（198）　その他	46,000
高津	37. 10. 20	川崎市溝ノ口	6,992	事務所棟（495），車両点検所（195） 40年２月，事務所棟改築鉄骨造２階建て(800) 41年８月，工場棟増築鉄骨造（211）	49,000
新羽	41. 4. 18	横浜市港北区新羽町	9,711	事務所鉄骨造２棟工場鉄骨造（344） 45年２月，工場増改築（360）	59,500
駒沢	39. 10. 1	世田谷区新町	2,969	事務所棟木造モルタル造（303） 工場鉄骨造（66）　その他（116） 41年10月，事務所工場増改築（175）	36,000
大橋	44. 5. 7	目黒区大橋	10,527	事務所棟鉄骨造765，工場棟（450） 47年３月，工場増築（225）	84,200

なったため，この輸送対策に万全を期すためと，懸案となっていた各営業所の車両収容難を緩和するために設置されたものである。新設場所は駒沢公園の入口前で，もと当社の駒沢診療所の置かれていた所（世田谷区新町１―3419）である。駒沢営業所には，弦巻営業所から学校線（砧緑地～東横百貨店間14.4キロメートル）が移管され，新設の代蒲線（代田４丁目～蒲田駅間13.6キロメートル），公園線（駒沢公園～大森操車所間10.3キロメートル）の２路線が加えられ，36両の車両で運営された。

一方，大橋営業所は，昭和44年５月７日，玉川線の大橋車庫跡地に新設された。そして，玉川線廃止による増発バス，つまり深沢，用賀，池尻，松陰，砧の各玉川線廃止代行バス５路線と，昭和44年５月６日に東名急行バスの営業所に転用された不動前営業所所管の清水，品川区役所，大橋の３路線，計８路線の営業を156両の車両で開始した。

このように，昭和23年６月の会社再編成によって，淡島，目黒，不動前，中延，神明，池上，川崎の７営業所，合計車両176両でスタートした当社のバス事業は，年年増加を続ける輸送需要とともに飛躍的に発展を遂げてきたのである。その結果，昭和40年度末には12営業所，914両の大世帯にまでなった。しかし，これら営業所の



荏原営業所・荏原社員アパート

増改築営業所一覧表

営業所名	工事名	工事内容	竣工	工事費
				千円
目黒	事務所棟改築ほか	鉄筋コンクリート造，4階建て1,283㎡ほか	昭和 41. 2	49,415
	工場棟増築	鉄骨スレート葺き245㎡ほか	45. 8	7,497
池上	工場棟改築	鉄骨造，スレート葺き，2棟293㎡	42. 1	24,027
	工場事務所棟改築	鉄骨造ブロック造2階建て219㎡ほか		
川崎	事務所全面改築	鉄骨造シポレックス張り2階建て680㎡	43. 6	45,657
	工場全面改築	鉄骨造，スレート葺き299㎡ほか		
荏原	計算センター新設による改築	鉄筋コンクリート建物内部改築394㎡	43. 6	11,350
	工場増築	鉄骨造，シポレックス張り，瓦棒葺き189㎡	45.—	7,809
淡島	事務所全面改築	鉄筋コンクリート造，4階建て974㎡	43.11	67,053
	工場全面改築	鉄骨造，スレート葺き180㎡ほか		
弦巻	事務所全面改築	鉄骨造フレキシブルボード張り，鉄板葺き2階建て648㎡	46.11	63,000
	工場全面改築	鉄骨造，スレート張り，鉄板葺き574㎡		

なかには，老朽化のはなはだしいものもあり，本格的な改修を必要としていた。これは，再編成後の当社のバス事業における重点施策が，まず休止路線の復活，車両の大型化，路線網の拡充にあったため，設備資金は車両の購入や営業所の新設に投入され，既存営業所の本格的な改築に向ける余裕がなかったからである。わずかに中延営業所（昭和33年11月完成，地上4階建て，うち2～4階を住居部分とし，1階912平方メートルを営業所として使用），荏原営業所（昭和35年3月完成，地上10階建て，2階～10階を住居部分に使用，1階と2階の一部合わせて1,030平方メートルを営業所として使用）が下駄ばきアパートとして，鉄筋コンクリートの近代的建物になったにすぎなかった。

その後，昭和40年6月に当社は事業部制を採用し，自動車事業本部を発足させたこともあって，バス営業所の改築に力を注いだ。その結果，上表のように6営業所が改築された。

2)　高速通勤バスの運行

運輸省の要請

高速道路時代の到来とともに，都心と近郊住宅地を結ぶ新しい輸送ルートとして，高速道路を利用する高速通勤バスの構想が，まず道路管理者側（建設省）から提起され，次いで運輸省でも検討が続けられてきた。この結果，①朝夕の通勤輸送のためだけに大量の車両と乗務員を確保しなければならない，②必然的に片道輸送となり，採算が伴わない，③首都高速道路の混雑が激しい，などいくつかの問題点があげられたが，将来の都市交通のあり方を探るテストケースとして，高速通勤バスの運行が実施されることとなった。

昭和42年10月1日，運輸省は都内バスの運賃改訂に際し，各バス会社に対して，サービス向上などの条件とともに，郊外と都心を首都高速道路により直結するバスの運行系統を早急に設定するように，との要望を付した。

バスによる郊外と都心を結ぶ一貫輸送路線としては，すでに昭和22年ごろから各社が競って開設した都営バスとの相互乗入れ路線があった。当社も，昭和22年から26年にかけて，9路線を相次いで開設していた。この相互乗入れ路線は，戦後の乗合バス業復興の大きな柱となり，昭和38年ごろまでは当社のドル箱路線であった。しかし，その後の自家用車の激増により，都市における道路混雑がはなはだしくなったため，乗合バスの正常運転もしだいにむずかしくなっていった。ちなみに，当社の乗合バスの都内における平均時速は，昭和32年当時の16.36キロメートルから，37年には15.48キロメートル，42年には14.68キロメートルと年々低下，輸送効率は悪化の一途をたどっていた。

そのうえ，地下鉄建設が急ピッチで進められたこともあって，バスの都心乗入れ線の存在価値は薄れ，利用客は昭和38年度をピークとして減少を続けた。したがって，昭和40年を境にして，私鉄各社，各バス会社はメリットを失った都心相互乗入れ線から次々と撤退していった。当社の相互乗入れ路線は，この時点では一応の採算点に達してはいたが，早晩，再検討を余儀なくされることは必定であった。

予想上回る好業績

このように，バス事業をめぐる悪環境，とりわけ都心乗入れ線の不振という状況にありながら，当社は，昭和42年12月12日，先の運輸省の要望にこたえて，高速通勤バスの免許申請を行なった。これは，都市交通のにない手として，まず利用者の利便を図らなければならないという公益最優先の考え方と，不振を続けていた都市バスに将来の活路を見いだす手がかりを求めようとの考えによるものであった。この申請は，同月18日に免許され，当社は25日から，当社と同時に免許を受けた東京都営バスとともに，高速道路3号線を走る渋谷線（桜新町～東京駅丸の内南口間14キロメートル）の運行を開始した。

高速道路を利用する高速通勤バス

高速道路を走る当社の路線バスとしては，すでに昭和41年4月に

高速通勤バスの概要

項　目	渋　谷　線	目　黒　線
区　間	桜新町～東京駅丸の内南口間	等々力～東京駅丸の内南口間
高速道路	高速3号線	高速2号線
路線距離	高速道路経由13.998km　一般道路経由14.381km	高速道路経由16.528km　一般道路経由15.317km
おもな経由地	(高速道路経由)　桜新町　三軒茶屋　渋谷ランプ　高速3号　霞ケ関　内幸町　東京駅南口 (一般道路経由)　桜新町　三軒茶屋　渋谷駅　六本木　溜池　霞ケ関　内幸町　東京駅南口	(高速道路経由)　等々力(操車所)　等々力三丁目　都立大学　目黒駅　目黒ランプ　高速2号線　霞ケ関ランプ内幸町　東京駅丸の内南口 (一般道路経由)　等々力(操車所)　等々力三丁目　都立大学　目黒駅　赤羽橋　内幸町　東京駅南口
運行時間および運行回数	朝間　東京駅方向 7.30～9.17　6回(都バスも同回数) (昭和43年3月1日からは7回) 夕方　桜新町方向 16.30～19.00　8回 (昭和43年3月1日からは6回) 土曜日　桜新町方向 12.30～14.00　4回	朝間　東京駅方向 7.20～8.40　5回 夕方　等々力方向 17.20～18.30　3回 土曜日　等々力方向 12.25～13.35　3回
所要時間	高速道路経由41分　一般道路経由52分	高速道路経由53分　一般道路経由1時間6分

第3京浜国道を利用する江の島線(渋谷駅～江の島湘南港間52.5キロメートル)および京浜線(渋谷駅～横浜駅間31.6キロメートル)の2路線が開設されていた。しかし，渋谷線の運行は，輸送の対象を朝夕の通勤輸送にしぼったという点で大きく異なっていた。つまり，この高速通勤バスは，日・祭日を除く平日朝間ラッシュ時の上り東京駅丸の内南口行と，夕方ラッシュ時の下り桜新町行のみが高速道路経由となり，朝間下り便および夕方上り便は一般道路を走った。高速道路経由の所要時間は，一般道路経由より11分の短縮となった。

開業当初，この渋谷線の営業成績は，日収平均3万1,680円，キロ当たり収入76円7銭であった。これは，路線バスのキロ当たり平均収入111円46銭にはかなりの差があったものの，開業前に予想された日収2万5,480円，キロ当たり収入58円82銭を上回るものであった。その後も利用者の増加が続き，昭和43年上期の1日平均キロ当たり収入は，105円61銭とさらに向上した。

渋谷線の予想以上の好成績に自信を得た当社は，高速通勤バスの第2号として，昭和43年6月21日，高速2号線を走る目黒線（等々力～東京駅丸の内南口間16.5キロメートル）を開設した。運行形態は，渋谷線とほぼ同様であった。

この目黒線も開業当初から好調で，とくに高速道路経由の場合のキロ当たり収入は，開業5か月後に，当社路線バスの平均キロ当たり収入119円52銭をはるかに上回る190円をあげるに至ったのである。

3)　長距離バスの運行

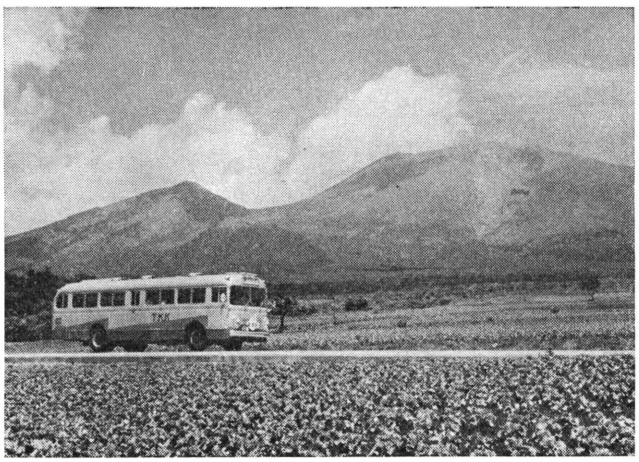
渋谷～長野間の路線開業

当社は，昭和36年７月１日より，渋谷から長野駅前に至る長距離特急バスの営業を開始した。しかし，この長野線は，開業当初こそ順調に推移したものの，その後の国鉄信越線のスピード・アップ，道路混雑の激化により，高速道路を利用する高速通勤バス(渋谷線，目黒線）の好業績に反して不振を極め，運行回数の減少を行なったのち，昭和46年６月30日，路線を廃止するに至った。長野線の経過は，大要次のとおりである。

当社は，戦後のわが国経済が急速な立直りをみせたこと，都市間輸送において，鉄道の補助的手段としてバスの役割が増大したことなどから，昭和29年６月５日，渋谷～長野駅前間231.71キロメートルの路線出願を行なった。なお，相前後して東京駅～静岡駅前間，渋谷～那須温泉間の路線出願を行なったが，この２線はいずれも却下され，渋谷～長野駅前間だけが昭和36年３月27日に免許された。

免許になった長野線にしても，申請から免許まで実に７年という長い年月を要した。これは，わが国における初の本格的な長距離バス路線にかかわる免許だけに，①旅客の集約輸送が可能か，②道路ならびに車両その他，長距離バスの運行を行なうに当たっての安全性・快適性が維持できるか，などの点について当局が慎重に審議したからであった。

当社は，昭和36年７月１日から，１日２回の割合で，長野線（途中停留所：高崎，軽井沢）の運行を開始した。運転時間は，途中３か所の休憩時間約40分を含めて，７時間を要した。使用車両は４両（ほかに予備車１両）で，所管は目黒営業所であった。営業成績は当初の予想を上回り，好調なすべり出しを示した。ことに，夏季シーズンにおける国鉄信越線の乗車効率が最高183パーセントにも達していたことから，当社の長野線特急バスは，夏季シーズンにおける予想日収８万1,000円に対し，７月は８万8,000円，８月は15万7,000円をあげた。とくに８月は，利用者多数のため，５両では需要に応じきれず，江の島線用ロマンスカーをもって緊急輸送に充てる状態であった。



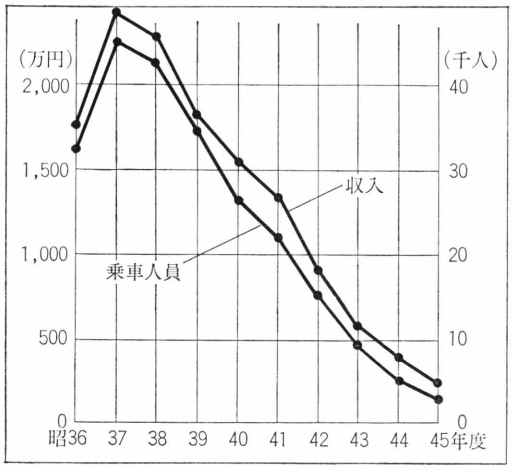
浅間山をバックに信濃路を走る長野線特急バス

交通事情の悪化で廃止

こうして昭和36年度は，営業期間９か月で乗車人員３万2,000人，運輸収入1,752万円を計上した。さらに翌37年には，乗車人員４万6,000人，運輸収入2,467万円をあげ，業績は順調に推移していった。しかし，こうした好調も長くは続かず，営業成績は昭和38年度からしだいに下降線をたどり始めた。その最大の原因は，長野線とほぼ並行して走る国鉄信越線の大幅な輸送力増強にあった。国鉄は，昭和38年９月，信越線のネックとなっていた碓氷峠のアプト式運行方式を廃止し，電化・複線化を推し進めた。その結果，昭和36年当時と昭和46年とを比較すると，当初，上野～長野間において普通急行６本，準急４本にすぎなかったものが，46年には特急４本，急行19本を運行するまでになった。所要時間も，特急の運転により１時間20分も短縮された。

一方，道路事情についてみると，道路の整備は進んだものの，逆に自動車の激増から渋滞度が増し，遅延状況が慢性化していった。当社はこのため，昭和42年４月１日からは長野線の運行回数を減らし，さらには夏季の２か月間を除いては運行を中止する措置を講じた。しかし，それでも収支改善の見込みが立たず，信越線の混雑緩和という期待のもとに脚光を浴びてスタートした当社の長距離特急バス長野線も，時代の流れとともにその存在価値がしだいに薄れていったのである。そこで当社は，昭和46年に至って長野線の廃止に踏切ることを決定し，同年４月26日，路線廃止許可申請を行ない，６月30日，その許可を得た。こうして丸10年で，当社の長距離バスは姿を消したのであった。

長野線営業成績の推移



4)　バス路線網の再編成

伸び悩むバス事業

昭和30年ごろから，わが国においては，急増を続ける輸送需要と相まって，バス事業においては路線網の拡張が続けられていった。とくに昭和38年度以降は，わが国の陸上交通機関のなかで，バス事業は旅客輸送人員において首位の座にあったが，40年ごろから伸び悩みの傾向を示し始めた。この傾向は年を追って著しくなり，ついに昭和43年度に至って，

輸送人員の減少が始まり，赤字に転落する事業体も少なくなかった。ちなみに，都営バスと民営バス９社の都内路線の収支状況を，昭和43年度下期～44年度上期の１年間についてみると，黒字を計上したものは，国際興業，関東バス，小田急バスおよび当社（約1,500万円）の４社の路線にすぎず，都営バスに至っては，約15億円の赤字となっていた。

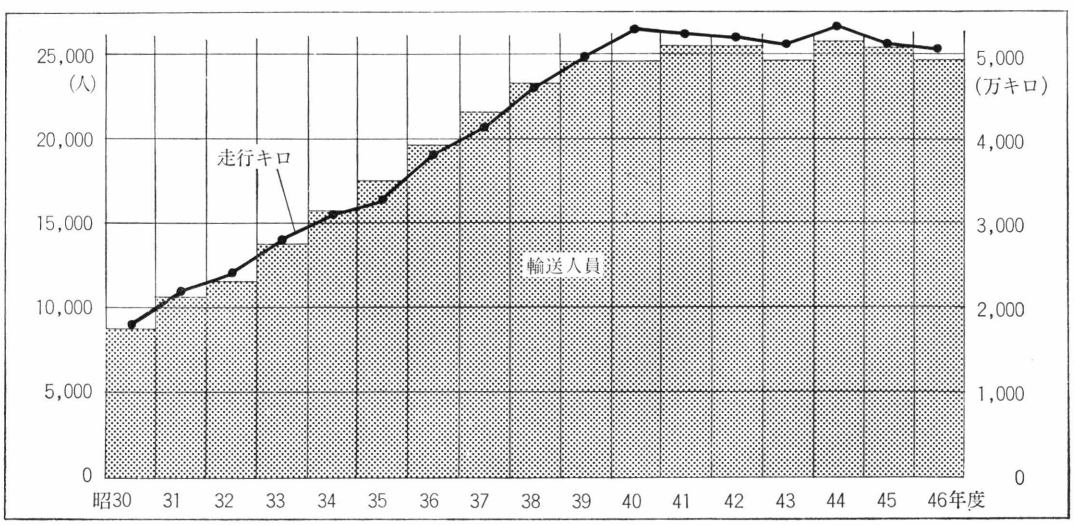
このようなバス事業の伸び悩みの原因としては，①都市内交通混雑により，運行の正確性に対する旅客の信頼が薄れ，旅客が他の交通機関に移行したこと，②自家用車が急増したこと，③都市部の過密現象が顕著になったこと，などがあげられる。

昭和42年度における旅客自動車別の輸送人員は，乗合バス101億1,700万人に対して，自家用バス９億3,800万人，自家用乗用車31億2,800万人となっており，その他をあわせて178億9,500万人のうち，乗合バスの分担率が56.5パーセントで過半を占めてはいた。しかし，昭和35年度を100とした42年度の輸送人員の伸び率は，乗合バス167，自家用バス811，自家用乗用車722で，乗合バスの伸び悩みに対して，自家用自動車の急伸は著しいものがあった。こうしたバスによる輸送人員の減少については，当社も，その例外ではなく，ピークであった昭和41年度に比較して，43年度は1,766万人の減少を示した。

再編成の対象と方法

当社は，バス事業の経営に当たって，都内では他社に先駆けて，バスのワンマン化に加え，車両デザインの変更，集中計算センターの設置，日報類作成業務のコンピュータ化など，さまざまな経費節減策，省力化を積極的に推し進めてきた。しかし，こうした合理化策も，バスのワンマン化が昭和42年度末で76.7パーセント（走行キロ対比率）に達するなど，限界に近づいていた。

路線バス営業成績の推移



このため，当社は，下降線をたどり始めたバス事業の起死回生策として，昭和42年度から，思い切ったバス路線網の再編成を行なうこととした。ねらいは，輸送需要と輸送力のアンバランスを是正するとともに，効率的な運行によって定時運行を確保し，バスの信用を回復することにより，利用者の増加を図ろうとする点にあった。路線の再編成は，主として都内の路線について行なわれた。

これは，神奈川県内のバス路線網については，既述のように，田園都市線延長線の開通(昭和41年４月１日)によって，すでに同延長線各駅を中心とする再編成を一応終了していたためである。したがって，再編成の対象となったものは，いわゆる不採算路線で，その多くは，①鉄道との並行路線，②長大路線（おおむね15キロメートル以上のもの），③もともと必要度が低いにもかかわらず，自社の営業エリアを守るために設定された路線，などであった。

再編成の方法としては，こうした不採算路線について①休廃止，②運行回数の減少，③運行時間の変更，④長大路線の切断，などによって行なわれた。また一方では，これらによって生じた余剰人員および車両は，より輸送需要の大きい路線にふたたび投入された。したがって，これら不採算路線の整理にもかかわらず，当社の路線バスの全走行キロは大きな減少とならず，ほぼ横ばいの状態を続けている。

昭和42年度から46年度までに，当社が進めてきた路線再編成は，表のとおりである。

路線再編成の推移

年度	再編成路線				差引増減
	増強路線	増加キロ	休廃止路線その他	減少キロ	
		km		km	km
昭和42	3	166.2	29	4,209.1	△ 4,042.9
43	—	—	5	837.2	△ 837.2
44	2	196.2	21	4,888.6	△ 4,692.4
45	6	1,339.0	15	6,599.1	△ 5,260.1
46	31	6,141.0	18	7,306.7	△ 1,165.7
計	**42**	**7,842.4**	**88**	**23,840.7**	**△15,998.3**

3　付帯部門の合理化

経済の高度成長は，陸上交通の分野にも大きな影響をもたらした。その一つが旅客輸送量の増大であった。このため，大都市とその周辺における交通機関は，年々増大する一方の通勤旅客に対して，輸送力増強のために巨額の設備投資をしいられることとなった。

他の一つは，これは全産業共通の問題ではあったが，労働力需給のひっ迫化であった。ことに技術革新による作業内容の大きな変化は，適応力があり，しかも賃金が比較的低い若年労働者に対する需要の大幅な増加となって現われた。こうしたことから，新規就業者に対する求人は年々増加を続け，その充足がきわめて困難になっていた。

運輸事業についてみると，常用労働者数は昭和30年以降38年まで，100万人から142万人へと42パーセントの伸び率を示してはいたが，それでも全産業平均を下回り，その雇用の充足は，一般の労働市場の動きを反映して，年々困難の度を増していた。

こうした労働力のひっ迫化は，必然的に賃金の上昇をもたらしたが，これが運輸事業にとって大きな経営圧迫の要因となった。これに対して，運賃水準は運輸事業のもつ公共性という立場から，容易に引上げられず，その要因を企業体のなかで吸収していく以外に方法はなかった。そのため，事業の協業化あるいは機械化の推進や生産性向上の必要性が，ますます増大していったのである。

職業安定所経由の運輸通信業求人求職者の比率（昭和32年～37年）

年度＼内訳	A．求人数	B．就職者数	充足率（B÷A）
	人	人	%
昭和32	133,974	99,346	74.2
33	127,410	98,483	77.3
34	157,184	109,702	69.8
35	195,055	118,519	60.8
36	247,509	126,410	51.5
37	245,401	123,860	50.5

※　労働省労働統計年表より

こうした情勢を踏まえて，当社交通事業部門においては，一方で輸送力の増強を強力に推し進めながら，他方では，各部門にわたって積極的に設備の近代化・省力化に取組んでいった。

1）　変電所の無人化

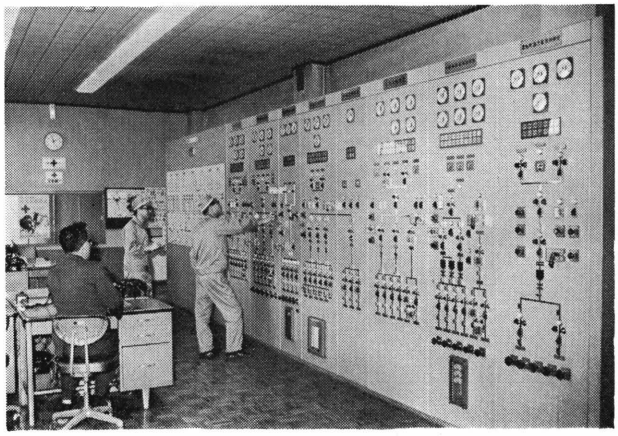
変電所の増設

当社では，輸送量の増加に伴って，列車のスピードアップ・増発，車両連結数の増加，車両の大型化など，輸送力増強策を推し進めてきた。このため，必然的に使用電力量も著

しく増加していったので，当社の各変電所とも，ラッシュ時には全機器のフル運転を行ない，余力は皆無の状態となってしまった。そこで当社では，全変電所の増強を図ることとなり，昭和34年５月から，東横線の輸送力増強に伴う変電所増強に取組んだ。この結果，昭和34年度末に鉄軌道あわせて４万7,050キロワットの設備容量であったものが，44年度末には６万9,500キロワットとなり，47.7パーセントの大幅な増強が実現された。

この間，鉄道部門では，それまでの９変電所（中目黒，元住吉，白幡，高島町，不動前，奥沢，新田，東洗足，高津）に柿の木坂，下神明および田園都市線の延長に伴って新設された市が尾の３変電所を加えて，12変電所となった。

また軌道部門では，昭和44年５月の玉川線廃止により，大橋，二子，駒沢の３変電所がなくなり，世田谷線の送電を受持つ上町変電所の１か所のみとなった。したがって，鉄道部門だけについてみると，昭和34年度末の４万1,500キロワットから44年度末の６万7,500キロワットと62.7パーセントも増強されたこととなる。

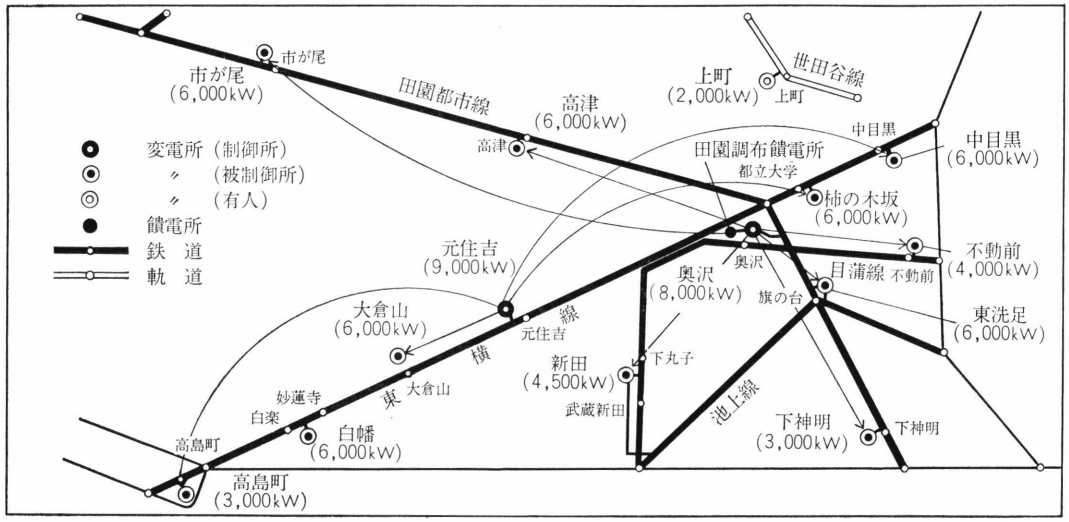


元住吉変電所の自動監視制御盤

鉄軌道使用電力量の推移　（単位：kWh）

年度	使用量	年度	使用量
昭和30	76,219,270	昭和39	131,697,995
31	85,932,571	40	132,789,149
32	89,984,042	41	139,083,039
33	93,993,033	42	142,660,342
34	98,764,582	43	150,293,600
35	104,858,141	44	151,767,339
36	104,694,774	45	154,004,232
37	108,729,951	46	155,077,158
38	114,242,572		

当社変電所の集中制御関係図



新型機器の採用

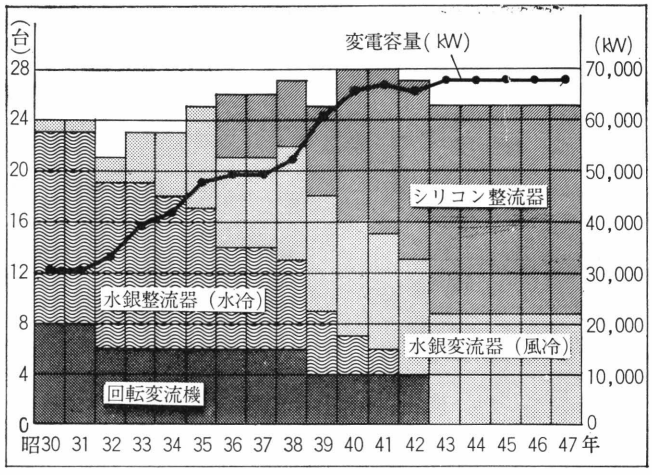
当社は，変電所の増強に際して，単に設備容量の増大のみでなく，積極的に新型機器の採用にも力を注いできた。従来，当社で採用していた変換機は，主として回転変流機と多極水冷式水銀整流器であったが，両者とも年式が古く，長年の運転により老朽化が進んでいたうえ，保守に手間がかかるという欠点があった。そこで，各変電所の設備容量のアップとあわせて設備の近代化を図るため，単極風冷式水銀整流器やシリコン整流器を採用することとした。この風冷式水銀整流器やシリコン整流器の導入によって，変電所の無人化が可能となった。

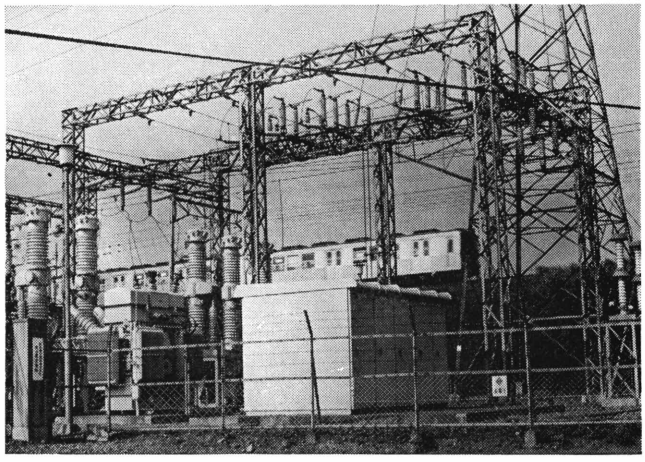
昭和35年４月10日，高島町変電所は，多極水冷式水銀整流器（1,500キロワット）に代えて単極風冷式水銀整流器（3,000キロワット）を使用，これを無人変電所として，隣接する白幡変電所から遠方制御することとした。この高島町変電所が，当社の無人変電所の第１号であった。続いて翌36年７月６日，柿の木坂変電所が当初から無人変電所として新設された。

さらに昭和36年10月３日には，新田変電所に当社初のシリコン整流器が採用された。このシリコン整流器は，半導体技術の進歩によって生まれた新鋭機種で，構造・取扱いが簡単なうえ，小型・軽量で騒音が少ないなどの多くのすぐれた特長をもち，まさに無人変電所にはうってつけの整流器であった。このシリコン整流器の採用により，当社変電所の無人化は急ピッチで進んでいった。

現在では，鉄道全線で13変電所（大倉山変電所が昭和47年６月12日に新設）のうち11か所が無人変電所となり，元住吉，奥沢の両変電所から遠方制御されている。

変電機器台数と容量の推移





田園都市線の延長に伴って新設された市が尾変電所

これら変電所の容量を機種別でみると，各機種の比率は，昭和34年度末で，回転変流機13.3パーセント，多極水冷式水銀整流器50.6パーセント，単極風冷式水銀整流器36.1パーセントであったものが，まず，42年８月に多極水冷式水銀整流器が姿を消し，続いて43年２月に回転変流機がなくなった。この結果，昭和44年度末では，単極風冷式水銀整流器が38.5パーセント，シリコン整流器が61.5パーセントと，その構成内容は大きく変わった。

運用面でも合理化を促進

変電所設備の改良が進んだ結果，その合理的な運用が図られるようになった。

電力は，列車運転のための動力としてはもちろんであるが，そのほかにも保安のための信号，踏切警報装置，駅舎・ホーム照明にも用いられている。これらの電源である変電所機器の運転および電線路への送停電などは，輸送確保の線にそって，列車運転・旅客輸送を管轄している運輸司令所と緊密な連携を保ちながら，安全に行なわれなければならないことは当然である。こうした考え方から，電力の運用統制を最も確実に遂行できる業務組織として，電力司令所の設置が必要となってきた。しかし，この電力司令所の設置に当たっては，電力司令所が各変電所機器の運転や送停電の状態を表示装置によって監視・把握ができ，しかも直接，機器の制御操作を行なえる態勢になっていなければならなかった。

こうしたことから，当社では，昭和35年ごろから始まった変電所の増強に当たって，親変電所（制御変電所）から子変電所（被制御変電所）の状態を監視し，運転も制御できるよう，設備の改良を進めてきた。そして，昭和42年の東洗足変電所の改良を最後に，東横線は元住吉変電所，目蒲・田園都市・池上の３線は奥沢変電所が親変電所となり，すべての変電所を集中制御できる態勢が整えられた。そこで昭和42年12月16日，電力司令所が奥沢変電所内に設置され，元住吉・駒沢（玉川線廃止後は上町）の両変電所にはそれぞれ司令が勤務して，管轄路線の業務を担当することとなった。

電力司令所の主要業務は，①送停電の統制，②送電区域変更指令，③しゃ断器動作時の処置指令，④事故・障害時の対応処置指令，⑤夜間作業，輸送申請の処置，⑥電力運用に関する他社との連絡，などである。

また，変電所設備の保守管理のための業務組織として，東横変電区，目蒲変電区も電力司令所と同時に設置された。これは従来，変電所には所員が常駐して機器の運転保守に当たっていたが，設備の改良向上によって運転・保守が容易になり，変電所に常駐する必要がなくなったためにとられた処置であった。変電区は，電力司令所の運転制御を担当する班と，設備の点検保守を担当する班とからなっていたが，この設置によって，新しい設備・制度に対応して電力の保守管理業務が進められることとなったわけである。

2)　駅業務の近代化

ＩＴＶの採用

当社は，鉄道部門のなかで，最も近代化が遅れているといわれていた駅業務の省力化も推し進めていった。

駅業務は，大別すると旅客監視業務，案内放送業務，旅客誘導業務，出改札業務に分けられるが，当社では，これらの各業務について，合理化・省力化に積極的に取組み，従来の労働集約産業としての鉄道から，より生産性の高い装置産業としての鉄道への脱皮をめざした。その第１弾として着手されたのが，ＩＴＶ（工業用テレビ）の採用である。このＩＴＶは，人手不足およびこれがもたらす賃金の上昇という社会現象をバックに，病院，学校教育，商店の店頭監視，工事現場の状況監視，危険な場所の監視など，あらゆる分野ですでに使用されていた。

当社では，東京オリンピックを前にして行なわれた東横線渋谷駅の改良工事の際，仮設ホームの旅客誘導案内放送を効果的に行なうため，昭和38年４月，同駅の放送設備とホームを結んでＩＴＶの試用を開始した。そして，このときの試用結果が非常に良好だったことから，当社は，昭和39年４月の渋谷駅改良工事の竣工後も，同駅で本格的にＩＴＶを使用することとし，信号所とコンコースにカメラ，モニターテレビ各３台を設置，旅客誘導案内放送を行なった。その後，日吉，蒲田，菊名の３駅にもＩＴＶを設置した。

また，当社鉄道線は，曲線ホームが比較的多いことから，一列車の編成車両数がふえるに従って，車掌が扉を操作する際に，旅客の乗降確認のための補助者を必要とするようになった。そこで，当社は，これをＩＴＶの活用によって解決することとして，昭和42年４月，東横線大倉山駅上りホームにカメラ２台，モニターテレビ２台を設置したのに続いて，多摩川園前駅など13駅にカメラ25台，モニターテレビ33台を設置した。このほか，車掌のホーム監視用テレビの付属装置として，昭和42年12月，大倉山駅に転落報知機も設置した。ホーム監視用テレビは，列車前部の見通し困難なところに設

自由が丘駅ホームのＩＴＶモニターテレビ

置されているが，列車とホームの間に乗客が転落したような場合には発見しにくいときがあることから，ブザー，サイレンなどで警報を発して係員に知らせる転落報知機が開発されたものである。昭和47年12月現在，14駅18か所に，この転落報知機が設置されている。

案内放送の自動化

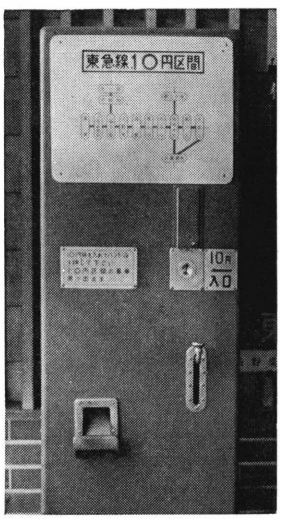
当社は，駅で行なわれている案内放送についても自動化を進めていった。当社の鉄道線のように，複線区間における運転密度がきわめて高い線では，信号てこ取扱い量も多く，案内放送・行先表示などの業務も多忙である。そこで当社では，駅における放送・行先表示などの業務を自動化し，信号所の業務の簡素化を図るため，昭和44年７月，東横線桜木町駅をはじめ，池上線五反田駅，目蒲線目黒駅に自動放送装置を設置した。

当社で採用した自動放送装置は，列車信号機に連動した信号機リレーにより，各番線の列車の出入・停止および出発の指示信号と，列車ダイヤ記憶装置による列車の行先別，急行・普通の判別信号とにより，それぞれの場合に適する放送内容を録音したトラックが選択され，音声がホームに流れるという仕組みになっている。この装置は，行先案内表示器とも連動しており，自動放送と同時に行先案内表示器も自動化された。

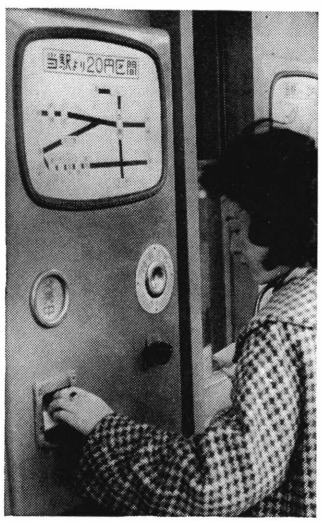
また昭和47年10月，東横線横浜駅に設置された自動放送装置は，従来の列車ダイヤ記憶装置のほかに，発車時間の調整，列車遅延の警報も自動的に行なえるものである。

自動券売機を全面的に採用

わが国の自動販売機は，大正15年４月，当時の鉄道省が東京・上野両駅の入場券発売機として採用したのが始まりであった。その後，太平洋戦争のため硬貨が鋳造中止されたことと資材不足から製造が中断されていたが，昭和26年の硬貨の復活によって現在の自動販売機ブームとなった。こうした動きから，鉄道業界でも自動券売機の導入に力を入れ始めた。



手動式自動券売機



電動式自動券売機

当社でも，昭和27年12月，東横線渋谷駅に自動券売機を設置した。これは自動券売機とはいいながら，一部手動になっており，ハンドルを操作するとそのつど乗車券

が一枚ずつ押し出されてくるといった，きわめて原始的なものであった。その後，同型の券売機があわせて９台，他の駅でも使用されるようになった。しかし，昭和31年に電動式自動券売機が導入されると，これが従来の機種に代わって当社の券売機の主流となった。

さらに昭和37年12月には，東横線田園調布駅に自動印刷券売機が設置され，同駅での試用を経て，その他の主要駅に据付けられていった。この機種は，乗車券に必要な記載事項を自動的に印刷して発売するもので，この採用によって，乗車券コストの大幅な低下と，乗車券の請求・管理・保管業務の，飛躍的な簡素化がもたらされた。

次いで昭和38年６月からは，大人・小児の乗車券を１台の券売機で発売できる，さらに高度の自動印刷券売機が，東横線渋谷駅，目蒲線・大井町線大岡山駅に登場，40年からは当社線各駅で使用されるようになった。昭和45年12月からは，池上線池上駅に自線乗車券のみでなく，一部連絡乗車券も発売できる券売機を導入，その後13台を主要駅に設置した。なお，導入当初である昭和28年度の自動券売機はわずか９台で，１日平均２万3,000枚（全乗車券に占める比率は13.5パーセント）にすぎなかったものが，47年９月現在では389台にもなり，その発売率は100パーセントに達した。

自動券売改札機の登場

昭和43年２月，自動券売改札機が目蒲線目黒駅と東横線・田園都市線自由が丘駅に，当社線の普通乗車券の発売用としてそれぞれ１台ずつ設置，試用を開始した。この機械は，出札業務と改札業務を１か所で，しかも自動的に行なうもので，わが国では初の試みであった。この自動券売改札機は自動印刷式で，パンチされた乗車券が受け皿に出てくるようになっている。また，連動する改札ゲートはアーム式になっており，平常では閉じているが，硬貨を投入すると，券売機からの発券信号と券売機の前に埋設されているマットスイッチの踏込み信号によって，ゲートが全開する仕組みになっている。

その後，この自動券売改札機は東横線渋谷駅，目蒲線蒲田駅にも設置，４駅で７台使用されたが，旅客処理効率が悪いため，昭和47年８月，渋谷駅設置のものを最後として姿を消した。

自動券売改札機

自動化駅の選定

このように，昭和27年以来，自動券売機の積極的な導入によって駅業務の省力化を進めてきた当社は，さらにこれを拡大して，駅業務の完全な自動化を図ることとした。

昭和44年秋，当社は自動化駅の研究機関として，鉄道事業本部運輸部を中心に電算室，経理部，電気部など，社内の関係各部からなる専門委員会を設置し，技術問題を含めた自動化システムの開発を進めてきた。この自動化システムの作成に当たっては，駅業務のうち機械に代替できるものは，極力機械に代替させ，代替不能なものでも鉄道営業にとって二次的なものは，原則として外注または廃止する方針を打出した。

そして，当社は出改札業務の自動化５か年計画を策定し，その第１年度に当たる昭和45年，まず東横線祐天寺駅，学芸大学駅，桜木町駅の３駅をモデル駅に選定，自動化駅とすることとした。これら３駅がモデル駅となったのは，祐天寺，学芸大学の両駅は立体交差工事で，桜木町駅は８両編成運転計画に伴う工事で，いずれも駅の改良工事が進められていた関係から，自動化駅とするには適当であったからである。これらの駅には自動改札機，定期券発行機，群管理システム（つり銭の自動補給，回収等を数台まとめて行なう）を採用した自動券売機を設置し，また発売記録はテープさん孔機により行ない，後方事務の自動化もあわせて実施した。こうして，以上３駅では，昭和46年２月20日から，画期的ともいえる駅業務の自動化をスタートさせた。

モデル駅には自動改札用普通券・定期券の専用口が登場

群管理システムによる自動券売機窓口

なお，自動化駅には，このあと昭和47年６月17日から東横線都立大学駅が加わり，４駅となった。

またこのほか，当社では昭和47年２月から，６億4,000万円を投

じて，自動券売機の新型機種への代替工事を行ない，出札業務の自動化を進めた。この工事に伴って，渋谷，自由が丘，武蔵小杉，元住吉，日吉，綱島，菊名，武蔵小山，蒲田，二子玉川園，溝の口など自動券売機を７台以上設置している主要11駅でも，同年８月20日までに群管理システム化が行なわれた。このほか，残りの当社線47駅においても，券売状況と内容（日付・区間）を記録するテープさん孔機が同じく８月20日までに設置され，21日から当社鉄道線全駅（78駅）で，普通乗車券の発売はすべて自動券売機によって行なわれることとなった。

自動化駅と設置機械

駅名＼機種	自動改札	自動券売	定期券発行	集中監理	集中記録
	台	台	台	台	台
祐天寺	3	6	1	1	1
都立大学	3	7	1	1	1
学芸大学	4	8	1	1	1
桜木町	4	7	1	1	1
合計	14	28	4	4	4

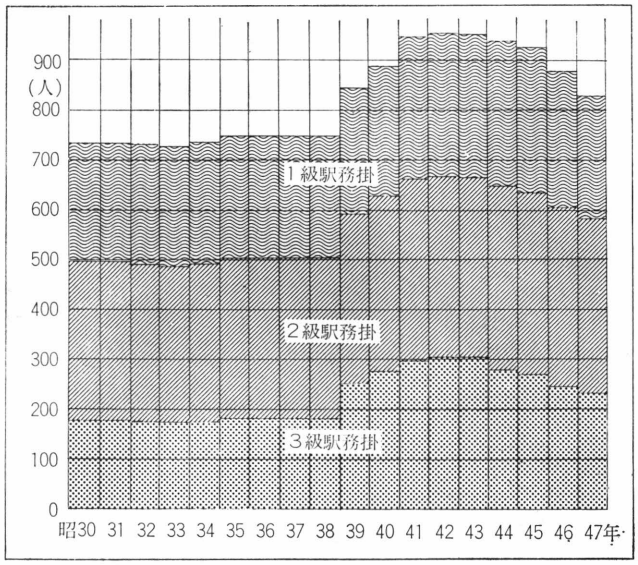
駅付帯業務の合理化・集約化

当社は昭和43年から，若年労働者の確保と定着化を図るというねらいから，それまで駅務員によって行なわれてきた駅の清掃作業を，東急グループの一員である東急サービスに委託することとし，同年８月，東横線渋谷駅をはじめとする主要11駅を皮切りに，翌44年４月には目蒲線目黒駅など９駅，さらに46年４月には東横線祐天寺駅など19駅，47年９月には東横線菊名駅など26駅といったように，段階的に清掃作業を外注化していった。この結果，昭和47年９月現在では，鉄道線78駅(こどもの国駅を除く)のうち，65駅の清掃作業が東急サービスによって行なわれている。

一方，手・小荷物取扱駅の集約化も，昭和45年以降，取扱い実績の少ない駅から順に３次にわたって行なわれてきた。まず同年５月に妙蓮寺，反町（以上東横線），不動前（目蒲線），戸越公園（田園都市線），荏原中延（池上線）の５駅を皮切りとして，次いで10月に７駅，翌46年２月に７駅，合計19駅が手・小荷物の取扱いを廃止，当初31駅あった荷物取扱駅は47年９月現在で12駅に減少した。

なお，この集約化に当たっては，利用者を隣接の取扱駅へ案内することとし，その場合の手・小荷物の車内持込みは無料とするなどの配慮がなされた。

鉄道駅務員の人員推移



3) ＡＴＳの設置

ＡＴＳ設置の経過

昭和31年12月２日，東横線祐天寺１号踏切で列車追突事故が発生したが，当社はこの事故を教訓として，翌32年から38年にかけて，東横線をはじめとして全線にわたって車内警報装置を設備した。工事費は総額２億4,000万円であった。

この車内警報装置は，停止信号を現示している信号機に列車が接近すると，当該列車の乗務員室に設けられた警報器が警報を発する仕組みで，それによって運転士が停止手配をとるというものであった。東横線では昭和32年12月１日から，その他の３線でも，目蒲線が38年４月１日から，大井町線・池上線が38年12月１日から，それぞれこの警報装置の使用を開始した。

しかし，国鉄においては，三河島列車追突事故をきっかけとして，すでにこの段階において積極的にＡＴＳ（自動列車停止装置）の設置を進め，昭和40年には，全営業キロ２万キロメートル強に対してのＡＴＳ化を完了していた。

一方，大手私鉄側でも，ＡＴＳ，ＣＴＣ（列車集中制御装置）などの構想が各社の長期計画に盛られるようになり，ＡＴＳ設置の気運が高まってきた。

運輸省においても，私鉄に対して，輸送力の増強に見合った保安度の向上を要請するため，検討を重ねていた。

車内警報装置

ＡＴＳ（自動列車停止装置）の車上装置

昭和41年11月30日，運輸省は大手私鉄16社に対して，ＡＴＳ設置基準に関する通達を出した。これによると，ＡＴＳの取付け区間は，各社合計で延長581キロメートルに達し，取付け期限は，大都市周辺の重要区間が昭和42年度中，その他の区間については昭和44年度中となっていた。設置基準は，①列車の運転回数が１時間当たり20回以上（片道）の区間，②列車の運転回数が１時間当たり15回以上であって，かつ特急・急行・普通などの２種以上の列車を運転する区間，③列車の最高速度が毎時100キロメートル以上の区間，④その他，運転保安上とくに必要な区間，というものであった。

当社線ＡＴＳ設置該当区間

設置期限	線名	区間
昭和42年度中	東横線	渋谷～日吉
44	〃	日吉～桜木町
〃	目蒲線	目黒～田園調布
〃	池上線	五反田～雪が谷大塚

この指示に該当した当社関係の線区は，上表のとおりであった。

全線に設置

運輸省から示されたＡＴＳ設置基準によれば，昭和42年度中に渋谷～日吉間の取付けを行ない，他の該当区間については44年度中に実施すればよいこととなっていた。しかし当社では，運転方式の統一，保安度の向上という点からも，実施計画を繰上げて，さらには該当区間以外も含めて，全線にわたってＡＴＳ化を進めた。

その結果，東横線は昭和43年４月１日，目蒲線は昭和44年８月１日，田園都市線は同年10月１日，池上線は昭和45年４月１日と，それぞれ期限内にＡＴＳ取付け工事を完了，使用を開始した。

工事費は車上設備（305両）に１億3,370万円，地上装置（410基）に１億8,600万円，総額３億1,970万円を要した。

当社で採用したＡＴＳは，当社とメーカーとの共同開発による東急型ＡＴＳと呼ばれるもので，地上の２点間を通過する極小時分を車上で検知し，それを車上の標準時間と比較して，これより短いときには規定速度を越えた高速列車として，非常制動によって自動的に列車を停止させるというものである。

当社では，全線のＡＴＳ化が完了するまでは，路線によって時間的なズレがあることから，ＡＴＳ装置設置後においても，既設の車内警報装置と両立する機能をもたせた。つまり，ＡＴＳ搭載車両は，ＡＴＳ非設置区間では車内警報装置として働く機能をもち，車内警報装置搭載車両がＡＴＳ設置区間を走るときは，車内警報装置として働くようにしたわけである。

このＡＴＳの設置によって，当社の列車運行保安度は飛躍的に向上していった。

4) バスのワンマン化

全車両をワンマン化

昭和36年ごろからは，当社の職員採用，とくにバス部門における女子車掌の採用は，急増した輸送需要に対する路線網の拡大，輸送力の増強などにより必要人員の増加が続いたにもかかわらず，ますます困難となり，大きな経営問題の一つにさえなっていた。そこで当社は，女子車掌の確保困難に対処するため，ワンマンバス・システムの導入に踏切ることとした。ワンマンバスは，車掌欠乗という点で従来のバスとは異なっており，安全および旅客のサービスの面で，運輸省令などによりきびしい使用上の制限が設けられていた。

昭和36年１月28日，当社は，まずワンマンバス運行に十分適合する路線として，中延営業所所管の馬込循環線（大森～馬込銀座間3.3キロメートル）を選定し，ワンマンバス運行系統の指定申請を行ない，同年４月６日に指定を受けた。この指定に基づいて，４月15日，ワンマンバス４両をもって馬込循環線の運行を開始した。これは，都内では初めてのものであった。

馬込循環線運行の概要

運行開始年月日	昭和36年４月15日
車　両　数	常用車両４両，予備車１両
車両の特徴	①エア・ドア（車掌乗務のときも使用可能） ②ステップ部の照光（地上照射を増設） ③室内装置　(i) 降車合図用ボタン17個　(ii) 室内・室外マイク　(iii) ステップパイロット (iv) 透明プラスチック料金箱
法規上の特徴	運転席において乗降扉の開閉をする 運転士がマイクを手にもたず案内放送する
路　線	区間キロ程3.3km　運賃一循環15円均一　踏切なし　全区間歩車道の区分あり　車道幅員９m～16.6m

しだいに性能が向上したワンマンバス

馬込循環線のワンマンバス運行によって，都内におけるワンマンバス導入の先鞭をつけた当社も，その後のワンマンバス路線の増設には安全運行と旅客サービスの見地から，きわめて慎重であった。昭和38年４月に至る２年間に，わずか２系統しかワンマンバス路線の増設がなされなかったことからも，テストケースの域内にあったことがうなずけよう。

しかし当社は，それまでのワンマンバス運行の結果，安全性・旅客サービスの両面からも，ワンマ

ン化の推進になんら問題ないとの確信を得て，昭和38年度からワンマン化を本格的に進めていった。ワンマン路線は，昭和38年度末に14系統で全路線の約12パーセント，39年度末には19パーセント，40年度末には29.5パーセント，41年度末には33.8パーセントと急速に増加していった。とくに，昭和42年10月に実施された東京都内の運賃改訂に際して，運賃制度そのものが従来の区間制から地帯制に改められ，当社都内線の約90パーセントが30円均一となったこともあって，当社バスのワンマン化はいっそう促進された。

路線バス乗務員数の推移

年度末	乗務員数			在籍車両数		営業キロ
	運転士	車掌	計	総数	ワンマン車両（率）	
	人	人	人	両	両　(%)	km
昭和35	1,128	1,316	2,444	628	0　(0)	448.57
36	1,242	1,378	2,620	661	5　(0.8)	453.84
37	1,409	1,632	3,041	728	5　(0.7)	467.08
38	1,478	1,452	2,930	817	93 (11.4)	483.44
39	1,668	1,406	3,074	906	235 (25.9)	502.29
40	1,721	1,116	2,837	914	408 (44.6)	505.93
41	1,707	847	2,554	929	517 (55.7)	529.28
42	1,655	469	2,124	936	719 (76.8)	559.81
43	1,769	275	2,062	936	831 (88.8)	570.36
44	1,758	172	1,953	1,036	981 (94.7)	584.21
45	1,827	109	1,966	1,004	994 (99.0)	580.00
46	1,822	34	1,882	1,000	1,000　(100)	522.20

このバスのワンマン化は，当初女子車掌の不足によるものであったことはいうまでもなかったが，その後は，単に車掌不足対策という消極的なものにとどまらず，バス事業の近代化，とくに生産性向上のための方策として取上げられていった。

こうして，昭和47年9月現在では，全155系統のうち143系統（92パーセント）のバス路線ワンマン化が完了した。なお，車両のワンマン化については，昭和46年9月に100パーセント（1,000両）を達成している。ちなみに都内のバス事業会社のワンマンバス化の実施率は，下表のとおりである。

集中計算システムの採用

当社においては，バスのワンマン化の進展とともに，その後方業務，とくに営業所における会計業務も大きく変わった。

都内各社のワンマン化実施状況（昭和47年3月現在）

事業者名	総車両数	ワンマン車	ツーマン車	ワンマン化実施率
	両	両	両	%
東京都交通局	2,374	2,282	92	96
京王帝都電鉄	480	471	9	98.1
関東バス	388	388	0	100
西武バス	673	596	77	88.6
小田急バス	325	318	7	97.8
京浜急行電鉄	644	554	90	86.0
京成電鉄	883	781	102	88.5
東武鉄道	1,773	708	1,065	39.9
東京急行電鉄	1,000	1,000	0	100

昭和43年，当社は東急グループの一員である国民相互銀行の協力を得て，荏原営業所内に民間バス事業としては初の集中計算センターを完成させ，同年7月10日から業務を開始した。この集中計算システムは，送金車が各営業所を回り，収入金を収めたコンテナーを

集めて同センターに送り込み，最新鋭の五連式硬貨計算機(３台)で各硬貨別に一気に計算し，国民相互銀行荏原支店の金庫に納めるというものである。

従来，当社のバス事業の近代化は，バスのワンマン化を中心に進められてきたが，収入金計算については改善が試みられてはきたものの，非能率な点が多かった。ことに，ワンマンバスが持込む大量の硬貨の計算には，営業所員が総動員で当たって処理しているという状態であった。しかも，こうして計算した売上げ収入金は，銀行でもふたたび労力と時間をかけて計算していた。

当社ではこのむだを省くため，ワンマンバスの導入直後から将来のワンマンバスの普及を見越して，集中計算システムの研究を始めていた。その結果，まず両替準備金の合理化を図るのが先決であるとして，循環式両替器を開発した。これは，従来の料金箱を使用したまま集中計算に移行すれば，これまでの営業所での収入金計算の混乱が１か所に集中されるだけで，せっかくの集中計算によるメリットが減殺されてしまうからであった。つまり，集中計算システムの採用に当たっては，両替準備金の減額，計算硬貨量の圧縮が前提条件となっていたわけである。

循環式両替器は，まず弦巻営業所で昭和42年４月から約１年間の試験使用ののち，翌43年から各営業所で本格的に使用されることとなった。

そして，昭和43年７月10日から都内６営業所，次いで同年８月20日から残りの都内３営業所，さらに10月２日から神奈川県下の４営業所が加わり，当社の13営業所全部の収入金が集中計算センターで一括処理できるようになった。この結果，各営業所から非生産的な収入金計算業務が姿を消し，営業所は本来の管理業務の場として，運行管理や労務管理に対して，十分にその機能を発揮し得る態勢を整えたのである。

硬貨計算機による収入金計算業務

5) そ　の　他

以上のほか，当社では鉄道電話の自動化，ＰＣまくら木の採用，車両デザインの変更，部品洗浄機・自動洗車機・架線作業車の導入をも図った。

鉄道電話の自動化

当社は，昭和36年から37年にかけて，鉄道用一般業務電話の自動化を行なった。それまで当社が使用していた鉄道電話は，連接加入方式であったため，“話し中”の度合いが多く，しばしば業務に支障があった。そこで，クロスバー式自動交換機を採用することとし，まず自動電話交換局の設置を図った。これにより，昭和36年２月20日に元住吉，同年５月20日に旗の台，９月15日に渋谷，10月30日に自由ケ丘の各自動電話交換局が完成，ここに当社の鉄道電話はすべてダイヤル式電話となった。ダイヤル式電話への移行に要した費用は，１億2,000万円であった。

ＰＣまくら木による軌道強化

当社は，輸送力の増強に伴って，重量レールの使用，砕石利用の道床，木まくら木からＰＣまくら木への変更など，一連の軌道強化を行なった。

ＰＣまくら木は Prestressed Concrete まくら木の略で，高張度のピアノ線を埋込んで強化されたコンクリートまくら木である。したがって軌道の安定化，ロングレール化に適しているほか，木まくら木の耐用年数が８年であるに対してＰＣまくら木は20年と，長期使用に耐えられる利点がある。

このＰＣまくら木の当社における導入は，昭和28年，東横線日吉～綱島間で試験的に採用されたのが最初で，この試用結果に基づいて，34年，東急型ＰＣまくら木を設計製作した。そして，昭和39年から本格的に使用を開始し，47年９月現在で，東横線では約95パーセントが，また田園都市線では約25パーセントがＰＣまくら木となっている。

車両デザインの変更

当社では，経費の節減，車両の使用効率の向上，安全対策などの面から，鉄道車両およびバスの一部デザインの変更を行なった。

当社の鉄道車両は，従来，3000形が黄と紺，玉川線が緑と薄緑のツートンカラー，5000形がグリーンというように，形式によって色もまちまちであったが，昭和41年から42年にかけて，順次，これを5000形と同じライトグリーン１色に統一した。

またバスについても，観光バスの配色を昭和42年３月から，従来のピーコックブルーをゴールド主体に変更し，路線バスも，昭和43年から銀色のボディーに赤帯，さらに前後のバンパーをアイボリー１色というように，シンプルなデザインに変更した。

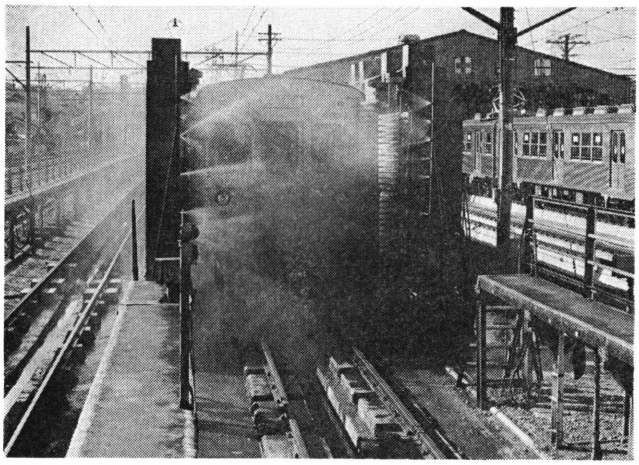
この結果，人件費・塗装費については約10パーセントの経費節減となり，工程の面にお

いても大幅に短縮されたため，車両の使用効率の向上が図られ，同時に車両購入コストも節減された。

諸作業の機械化

当社は，従来から工場におけるブレーキ部品・ベアリングならびに駆動装置の洗浄を，半自動式部品洗浄機（昭和37年導入）と手作業によって行なってきたが，昭和41年11月，自動部品洗浄機を導入して，これらの作業を完全に自動化した。

鉄道・バスの両部門における車両の洗浄も，手作業による洗浄から自動洗車機による洗浄に変わった。導入時期はバス部門の方が早く，昭和38年８月から弦巻，目黒の両営業所で使用を開始した。その後，営業所の改築・新設に伴って他の営業所にも次々と設置，昭和47年９月現在では，中延，駒沢の２営業所を除く12営業所に設置されている。設置費はあわせて3,200万円であった。



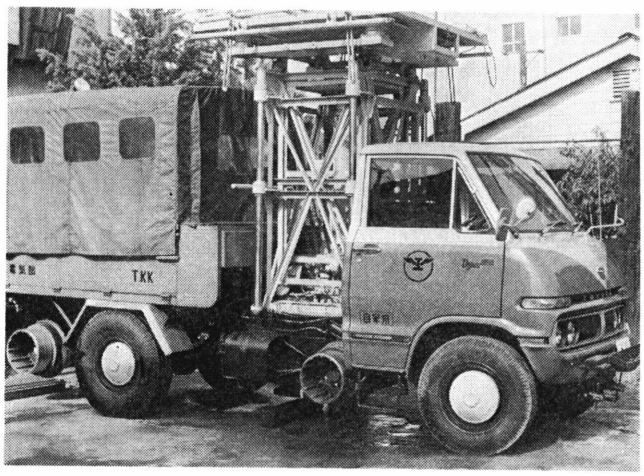
元住吉車庫の自動洗車機

鉄道部門における自動洗車機の導入は，昭和39年12月，元住吉構内に設置されたものが最初で，その後，40年９月に奥沢構内，41年３月に鷺沼構内，46年４月に雪が谷大塚構内と次々に設置されていった。

設置費は3,600万円であった。

そのほか，当社は，架線作業車（軌道・道路兼用モーターカー，最高時速60キロメートル）を昭和46年９月に１両，翌47年５月に１両，合わせて２両を導入して，電路作業の機械化を図った。

この架線作業車は，一般道路においては通常の小型トラックとして走行し，踏切などで油圧式転車装置により軌道に乗入れて，電車架線の張替え・摩耗測定作業などに使用されている。



軌道・道路兼用の架線作業車

第3章　経営の近代化

1　コンピュータの導入

1)　事務の機械化

進むコンピュータ化

わが国の企業に，初めて商業用コンピュータが導入されたのは昭和30年（野村證券），実用に耐え得る国産コンピュータが完成したのは昭和33年（日本電気ＮＥＡＣ-2201）であった。したがって，わが国におけるコンピュータの歴史は，わずか15，６年にすぎないこととなる。しかし，この短期間に，コンピュータはめざましい発展を遂げた。

『コンピュータ白書』（昭和47年版）によると，わが国のコンピュータは，昭和46年９月現在で総台数１万1,237台，このうち２億5,000万円以上の大型機が1,049台，4,000万円以上２億5,000万円未満の中型機が3,514台，100万円以上4,000万円未満の小型機が3,426台，それ以下の超小型機が3,248台となっている。このうち，国産コンピュータの占める割合は，金額にして54.9パーセント，型別にみると，大型機では41.0パーセント，中型機では71.9パーセント，そして小型機では71.8パーセント，超小型機では64.9パーセントに達している。

コンピュータの本来の性能は，計算が迅速かつ正確であること，大量のデータを記憶できることにある。そのうえハードウエア（コンピュータ自体）の進歩によって，演算能力・記憶能力を高めることもでき，またソフトウエア（利用技術，プログラムなど）の向上によって，高度の判断能力までもつことができるようになった。

この結果，コンピュータの利用によって給与計算などの単純な作業は，簡単に処理できるため，これだけでも企業における省力化が可能となった。さらに列車・航空機の座席の予約，不動産売買の情報の提供，科学技術情報の検索など，ものを捜す仕事への利用が急速に進んだ。

さらに，コンピュータの領域は，トップの企画業務にまで及んで，複雑，大量の経営データを，いつでも必要に応じた範囲で整理，提供する経営情報システム（ＭＩＳ）が生まれた。もちろん最終の意思決定はトップの手に委ねられるべきではあるが，コンピュータなしでは経営のできない時代にはいりつつある，といえるまでになったのである。

機械計算室の設置

昭和35年９月１日，当社は経営計画委員会（委員長・専務木下久雄）を設置，業務改善に関する諸計画を総合的に調整，立案することとした。この経営計画委員会は，経営の近代化・合理化推進の一環として，まず事務の機械化を推し進めることとし，昭和36年７月18日に開かれた第33回経営計画委員会に，「業務合理化の進め方について」と題する事務の機械化が上提された。その後，この事務の機械化については，昭和37年６月27日に開かれた第12回業務改善委員会で，それまで調査，研究してきた成果をもとに審議した結果，第１次計画・第２次計画の２段階を経て，機械化が実施されることとなった。

当時，主要企業においては，株式・給与・会計業務はもとより，事務管理・製造工程・原価管理・原価計算などの面にも事務機械が導入され，とくに，事業のコントロールとフィードバックを的確に行なうためには，それが必要であると認められてきていた。

私鉄関係においては，名古屋鉄道，京王帝都電鉄がすでに事務の機械化を実施し，近畿

事務機械化計画の対象業務

第１次計画	A　株式業務，給与計算業務，会計業務，資材管理業務など
第２次計画	A　株式業務，給与計算業務，会計業務，資材管理業務など B　審査統計業務，運輸統計業務，自動車統計業務，人事労務統計業務など C　交通量調査，各種調査統計，経営資料作成など D　関連事業会社計算業務など

事務機械化実施計画

種別		実施項目	内容	期間
第１次計画	機械室要員訓練	①プランナー訓練　１人	ＩＢＭ機械教育講習会派遣	37年７月～８月
		②　〃　２人	〃	９月～10月
		③マシンオペレーター訓練　２人	〃	10月～12月
		④キーパンチャー訓練　９人	〃	〃
	機械設置・事務移行準備業	⑤第１次機械化準備	第１次業務プログラム作成・カード設計および業務移行準備	37年８月～38年１月
		⑥機械室工事	機械室間仕切など	37年11月～38年１月
		⑦第１次機械設置および試運転	機械稼働プログラムおよびカードテスト	38年２月～３月
		⑧第１次機械化業務計算実施	株式・給与計算・会計・資材管理業務など	38年４月～９月
第２次計画	機械室要員訓練	①プランナー訓練　１人	ＩＢＭ機械教育講習会派遣	38年２月～３月
		②マシンオペレーター訓練　２人	〃	38年４月～６月
		③キーパンチャー訓練　７人	〃	〃
	機械設置・事務移行準備業	④第２次機械化準備	第２次業務プログラム作成，カード設計および業務移行準備	38年２月～７月
		⑤第２次機械設置および試運転	機械稼働プログラムおよびカードテスト	38年８月～９月
		⑥第２次機械化業務計算実施	第１次業務のほか，審査・運輸・自動車・人事業務統計など	38年10月以降

日本鉄道，小田急電鉄においても発注ずみであった。また，鉄道運賃の連絡清算業務を機械計算で行なう予定で，京浜急行電鉄，東武鉄道も機械の導入を予定していた。

事務の機械化に着手

当社の事務の機械化は，順調に進んでいった。まず昭和37年７月，当社は日本ＩＢＭと契約，同社のＰＣＳ機械(パンチカードシステム)を導入することを決定した。そして同年８月からは，機械室要員をＩＢＭ機械教育講習会に派遣する一方，社員コードや組織・職場のコードを決めた。そして昭和38年４月１日には，本社社屋１階東側の一画に，約177平方メートルの機械計算室を設置した。この機械計算室は穿孔室・機械室・事務室の３室からなり，同年５月，ここに22台の機械が設置された。なお，機械計算室は職制上，重役室監理課の所属下に置かれた。

機械計算室は，昭和38年６月から稼働を開始した。まず，給与計算の一部が機械化され，以後，株式業務・会計業務・資材管理業務などの一般管理部門から，審査統計・運輸統計・自動車統計・交通量調査・経営資料作成，そして関連事業会社の計算業務へと順次進み，昭和42年には，全部門にわたって，事務の機械化が実施された。そして昭和43年８月には，当社の機械計算による作表は約300種に及び，その稼働率は160パーセントにまで達した。

使用機械一覧表

機械名	型式	数量	機械名	型式	数量
穿孔機	025	8台	集団複写合計	519	1台
穿孔検査機	056	7	印刷穿孔機	407	1
分類機	083	2	会計機	609	1
穿孔翻訳印刷機	557	1	トランジスタ式電子計算穿孔機		
照合機	088	1	合計		22

ＰＣＳ機械が並ぶ機械室

穿孔室でのキーパンチャーによる穿孔

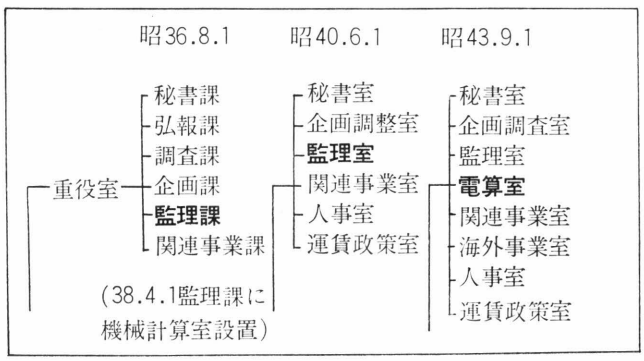
2)　コンピュータのグループ利用

電算室の設置，機械化の規模拡大

昭和43年9月1日，当社は，業務の一元化を図るために，監理室から機械計算部門を分離，企画調査室など他の7室と同列のスタッフ部門として，新たに電算室を設置した。つまり電算室は，①当社の機械計算の業務が一段落した，②時代の進展とともに，単なる事務処理の合理化から経営および経営情報の管理へと機械化に対する要求が高まり，性能のすぐれた大型電子計算機を導入する気運が醸成されてきた，③作業量の増大により当社の使用している機械では，すべての作業を消化することが著しくむずかしくなった，という理由から設置されたわけである。

こうした当社の電子計算機活用

電算室職制の推移



東急グループ事務機械一覧およびコンピュータ導入計画案一覧

業務 / 会社名	企画・総合		勤労		経理・資材	
	実施	計画	実施	計画	実施	計画
東京急行電鉄	予決算対比	長期計画 投融資計画	賃金計算 人事統計 労務統計	総合人事管理 総合人事計画	一般会計 資材管理	経理トータルシステム 原価管理
東急百貨店			賃金計算 労務統計	要員計画	商品受払 支払集計 未払集計	総合データ処理
東光ストア		目標利益管理	賃金計算	要員計画	商品受払 支払集計	資金計画 在庫管理
東急不動産		経営計画		要員計画 賃金計算 労務統計		原価管理 トータルシステム
東急建設		長期計画		要員計画	機材管理 購買管理	原価管理 トータルシステム
東急エージェンシー				賃金計算		
東急車輌製造			賃金計算			資材管理
日東タイヤ		長期計画		人事管理 賃金計算		製品受払 売掛金管理 原価管理
東急コンクリート工業			賃金計算		一般会計 原価計算 資材受払	資材管理 在庫管理 トータルシステム
東急ホテルチェーン						
国民相互銀行					(台帳管理)	

に対する姿勢は，東急グループコンピュータ委員会の設置として現われた。同委員会は，昭和43年10月21日，東急グループのコンピュータに関する諸事項を検討し，それを当社社長に答申する目的で設置されたもので，委員会事務局は当社電算室内に置かれた。同委員会の構成メンバーは，次のとおりであった。

委員長　田中　勇（当社専務）
副委員長　大塚　秀雄（〃　常務）
委　員　安達平八郎（東急不動産常務）
〃　三浦　守（東急百貨店取締役）
〃　山岸　久雄（東急車輛製造常務）
〃　石野　圭一（東急建設取締役）
〃　油谷　貞夫（日東タイヤ取締役）
〃　長谷川友喜（東急コンクリート工業取締役）
〃　中山作三郎（国民相互銀行常務）
〃　鳥居　達也（東急エージェンシー専務）
〃　渡辺　秀雄（東急観光専務）
〃　斎藤　一雄（東急ホテルチェーン常務）

営業 実施	営業 計画	生産・技術・その他 実施	生産・技術・その他 計画	昭和43年度	昭和44年度	昭和45年度	昭和46年度	昭和47年度
鉄道バス収入決算 鉄道バス統計 SS:DI営業成績	鉄道・バス 総合データ処理 輸送計画	換地計算 交通量調査	新線計画 田園都市計画	IBM-PCS			EDPS	
営業統計 ダイレクトメール	営業関係資料			UNIVAC-PCS	OUKF9300			
	発注管理							
仲介物件検索	仲介情報検索 土地計画 ビル計画		構造計算			HITAC-8400 EDPS		
			P E R T	TOSBAC-3400	HITAC-8400			
	情報検索 市場調査 交通広告		数値解析 市場指標 媒体配分		FACOM-230/10	HITAC-8210	EDPS	
			工程管理	NEAC-1210				
	販売統計		工程管理	共同使用	FACOM-230/10		EDPS	
販売統計			生産計画		FACOM-230/10		EDPS	
(請求書作成)	客室予約							
(預金受払)					Baroughs E 4000D	HITAC-8300	EDPS	

委員会の答申

昭和43年12月16日，東急グループコンピュータ委員会は，「コンピュータは，経済社会の急速な進歩と経営規模の拡大により要求される経営管理水準の向上に不可欠な道具となってきた。このため，今後コンピュータを有効に利用していくに当たっては，大型機を共同利用し，高い水準の利用，人材の養成，利用効率の向上など，利点の多いセンターの設置も考慮していかなければならない。これらコンピュータに関する東急グループとしての考え方を，コンピュータ委員会において審議した結果，次のような結論を得た」として，東急グループ各社の現状と構想，東急グループとしての進み方，メーカーおよび機種の選定方法などについて，社長五島昇に答申した。答申内容の概要は，次のとおりであった。

東急グループコンピュータ委員会の答申

⑴　各社の現状と構想

東急グループ各社におけるコンピュータ設置および計画は，別表のとおりである。とくに今後の大きなプロジェクトとして考えられるものは，次のとおりである。

①　東京急行電鉄――総合データ処理，東急グループ各社の委託業務，事業用経営情報管理（コンピュータ・センター）

②　東急不動産――不動産仲介物件情報のオンライン化

③　東急百貨店・東光ストア――総合商品管理，総合データ処理

④　東急建設――工程計画および管理，原価管理，技術計算

⑤　東急エージェンシー――調査，分析，予測，情報産業

⑥　東急ホテルチェーン――客室予約・会計のオンライン化

⑦　その他各社――積極的なコンピュータ利用

これらの諸計画を各社がそれぞれ単独で進めるには，機器の使用効率，経費，要員等で問題があるため，協同体制をとる必要がある。

⑵　東急グループとしての進め方

コンピュータ・センターを設置して，これを協同利用していくために，各社の経験・利用技術・利用体制などを整える。したがって，今後の進め方として，次のステップが考えられる。

①　各社ごとのコンピュータ導入計画を中心にスタートし，各社におけるコンピュータ利用の体制として，人材，組織，仕事の流れなどの整備と実績を整え，センター化を考えてゆく。

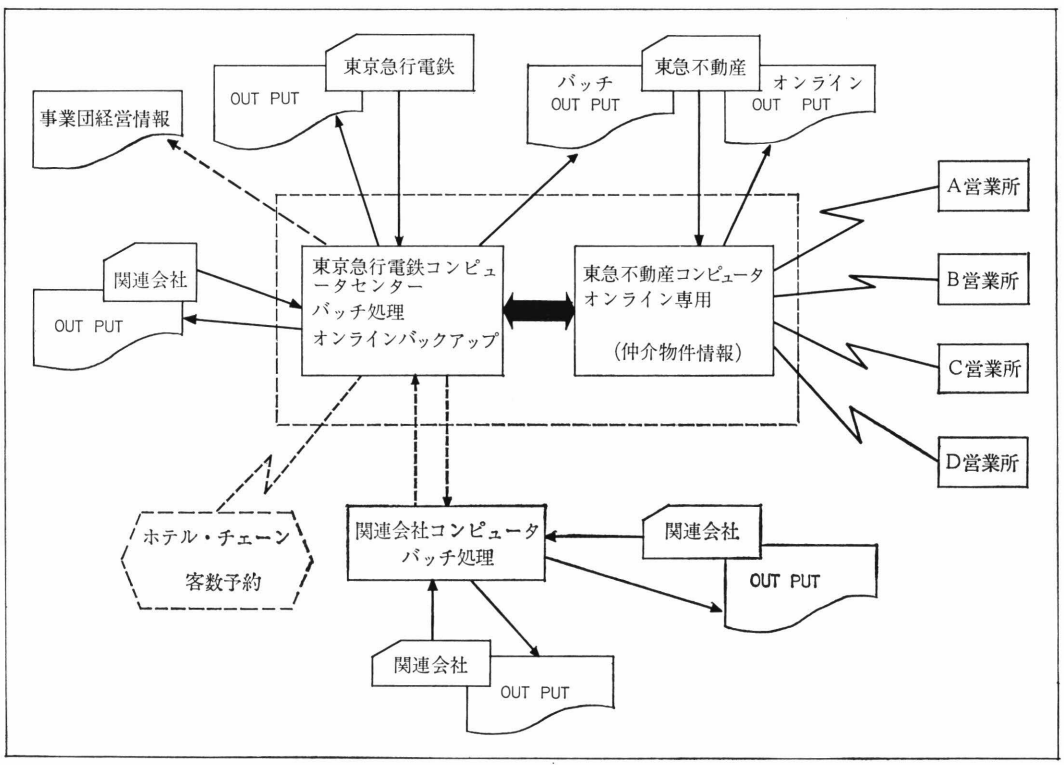
②　各社のコンピュータ導入に際しては，各社の連携ができるような機種，システム，言語，場所などの思想統一を図る。

③　コンピュータと人材の集中化によるメリットは十分考えられる。当面は，通信回線や技術面で，条件の許すかぎり積極的な協同利用を進める。

⑶　当面のコンピュータ・システム

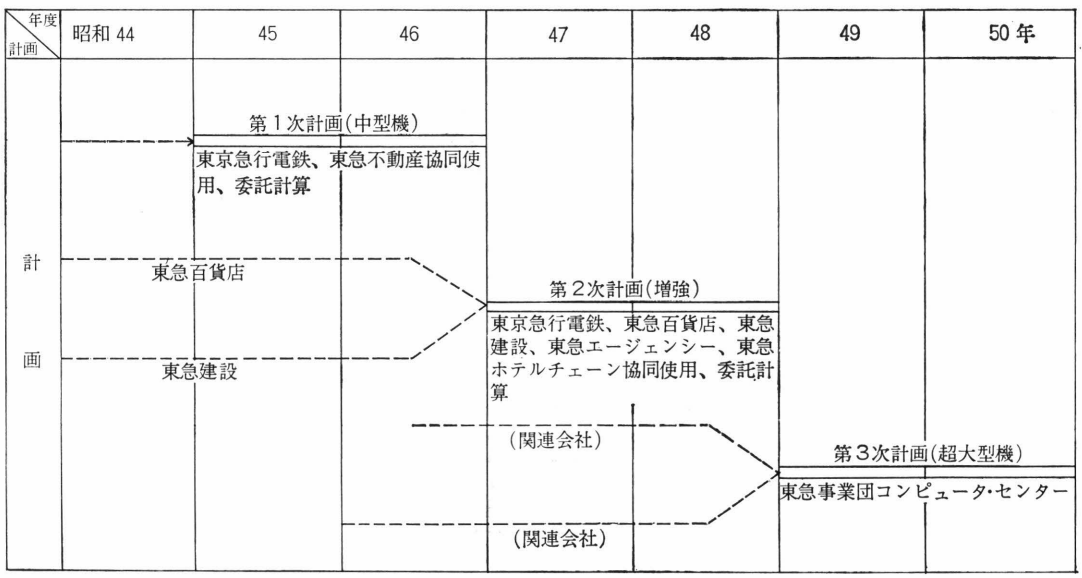
現在考えられるシステムとしては，別図のとおりである。なお，当社，東急不動産の両社は同一場所に同系統の機種を設置し，協同使用体制をとる。この結果，経済性，利用技術，利用効率，関連会社の利用など多くのメリットが生じる。とくに，東急不動産のオンライン・システムは，将来の本格的コンピュータ・センターを設置する際の重要な経験となる。

当社・東急不動産の協同使用計画図



(4)　コンピュータ導入計画（Time Schedule）

東急グループ各社のコンピュータ導入計画図



(5) メーカーおよび機種の選定方法

使用するコンピュータのメーカーおよび機種の具備すべき条件としては，次のものが考えられる。

① ハードウエア，ソフトウエア，アプリケーションなどに関して実績があること。

② 同系統の機種で，小型～大型まであり，外部記憶装置や入出力装置が豊富であること。

③ メーカーとして実績があり，今後発展性のあること。

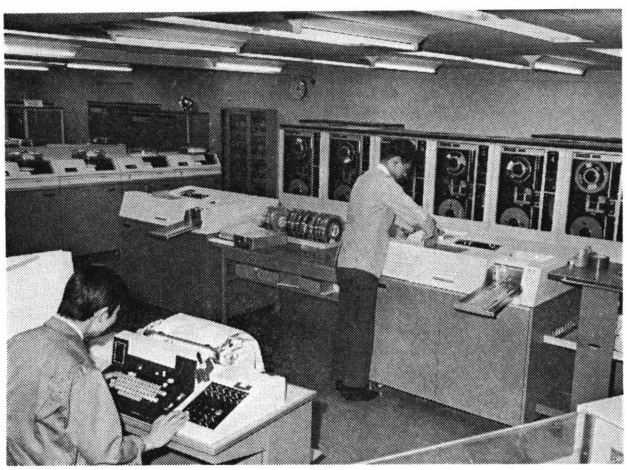
④ システム・エンジニア，カストマー・エンジニア，バックアップ・教育などに十分なサービスが受けられること。

⑤ オンライン・システムとして使用が可能であり，実績のあること。

こうして，当社をはじめとする東急グループ各社は，コンピュータの本格的利用に取組むこととなった。そこで昭和44年３月５日，当社専務田中勇を団長とするコンピュータ視察団がアメリカに派遣され，２週間にわたってアメリカ各地のコンピュータ利用状況を視察してきた。

こうした経緯で，当社は，昭和44年12月８日，従来利用してきたＰＣＳを解約し，新たにHITAC-8400システム（中央処理装置，磁気ディスク装置，磁気テープ装置，ラインプリンタ，カード読取り装置）を導入することを決定した。このコンピュータは，翌45年３月20日，渋谷東急ビル７階の新電算室に設置，稼働を開始した。また，昭和47年４月に同機種を１台増設し，東光ストア，東急興産，日本貨物急送など，東急グループ10社の計算業務を受託することとした。

当社のコンピュータの利用は，当初は個別データの処理に限られていたが，その後，部内情報システムの開発，全社的な管理情報システムの開発，東急事業団の情報システムづくりへと進んだ。つまり，経営面に直接影響をもつようなデータづくりをしていくＭＩＳ（経営情報システム）を志向する姿勢をとってきたわけである。



当社が導入したコンピュータＨＩＴＡＣ-8400

そのほか，東急グループ各社のコンピュータ利用状況は，次のとおりである。

〔東急不動産〕

昭和45年10月，HITAC-8400を導入。不動産業界では初の仲介あっ旋業務のオンライン・システムを開始。

〔東急百貨店〕

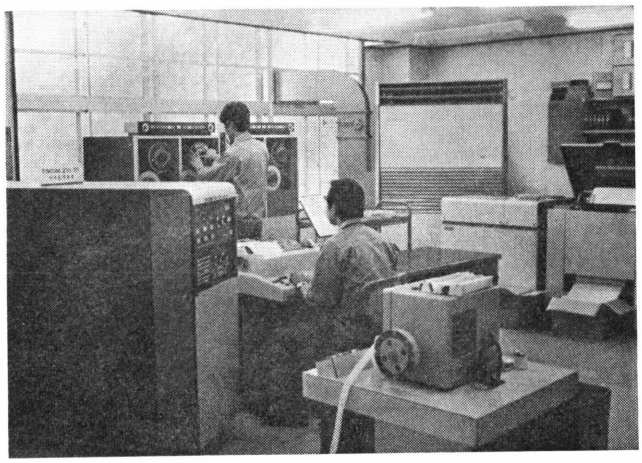
昭和43年11月，ＯＵＫ-9300を設置，ＰＣＳ時代から電算化している売上げ計算，商品の受払い，給与計算，統計資料作成などを継続して実施。これらの事後処理的な使い方から，より積極的な利用を図るために単品管理・配送管理システムづくりを，また多店舗対策としての事後処理についてはパターン化を研究。

〔東光ストア〕

売上げ計算，受払い計算，給与計算などを東急百貨店に委託，昭和46年６月からは単品管理システムをつくり，当社電算室に業務を委託。

〔東急建設〕

昭和42年２月，ＴＯＳＢＡＣ-3400を導入，45年10月にはＨＩＴＡＣ-8400も設置。前者を構造計算，後者を事務計算に使用。昭和46年からは，応用システムの開発に着手，人事管理システム，業者管理システム，見積り・積算システムを順次完成。また工事管理，輸送管理，在庫管理のシステム化にも着手。



東急車輛製造ではＦＡＣＯＭ-1210を採用

〔東急エージェンシー〕

昭和43年８月からＦＡＣＯＭ-230-10をテスト使用。昭和45年１月に，ＨＩＴＡＣ-8210を導入。広告データの作成，市場調査，事務計算に利用。

〔東急車輛製造〕

昭和39年３月，ＮＥＡＣ-1201（のちに1210に変更）を設置，45年１月にはＦＡＣＯＭ-230を導入した。

自動車部品管理(ダンプ)，給与計算，人事・労務統計，工数実績集計，技術計算，受取手形管理，固定資産管理に使用。計画中のものは，販売・売掛金管理，クレーム統計，自動車部品管理，サービス部品管理などを電算化。

宮崎台に設けられた東急建設の電算センター

〔東急コンクリート工業〕

昭和43年１月，ＦＡＣＯＭ-230-10を導入，経理事務，パイル販売業務，給与計算，技術計算をコンピュータ化。また，その後の業務として長期計画，製品の需要予測，価格予測，人件費の変動をとらえての管理資料の作成を予定したが，昭和46年10月，人員削減などの合理化を実施したことにより，コンピュータの利用価値が激減し，廃止。

〔国民相互銀行〕

昭和47年３月にＨＩＴＡＣ-8300を導入，普通預金，定期預金の計算業務および統計資料の作成を実施。

以上のように，東急グループ各社のコンピュータ利用は，現在においては各社別に行なわれているが，近い将来，東急グループ総合ビルが完成した暁には，コンピュータ・センターの設置により，東急グループ各社のコンピュータ協同利用が実現することとなろう。

2　事業部制の採用

1)　初期の事業部制

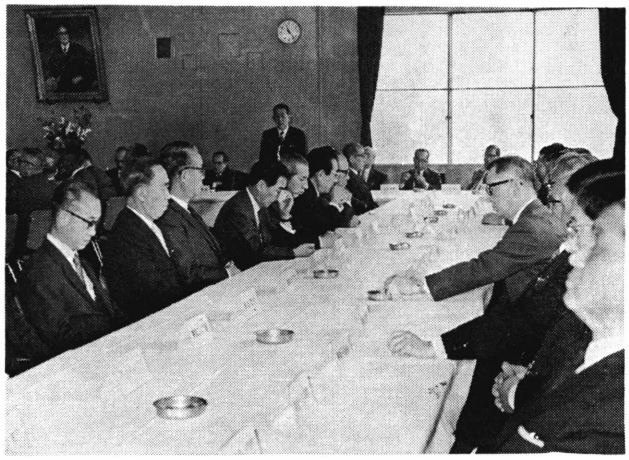
グループの進路を明示

昭和40年４月19日，社長五島昇は，恒例の「東急まつり」に先だって開かれた東急グループの社長会で，東急グループのあるべき姿，進むべき道について，おおむね次のようにその所信を述べた。

「当社が現在直面している問題は三つある。その一つは経営の改善・向上を図ること。二つ目は多摩田園都市の開発，三つ目は関連事業への投融資逆ざやの解消である。かつて当社の収益性は，わが国の私鉄のうちで最も高かった。しかし，最近，これが逓減傾向にある。この理由は，運賃が日本一安い賃率に置かれていること，沿線の開発が飽和状態にあり，乗車人員の伸び率が年々下降線をたどっていることによる。そこで収益を高めるためには，運賃改正に一丸となって取組まなければならない。そして田園都市線延長線の開通，これと都心を結ぶ新玉川線の建設といった一連の計画の実現が急務である。

第２の多摩田園都市の開発であるが，現在，26の区画整理組合を中心に住宅地の造成を進め，人口の定着を図っている。そのためには，人口増加を自然の勢いだけにまかせるわけにはいかないから，積極的な誘致策を講じ，学校，病院，ショッピング・センター，スーパーマーケットなどを建設していかなければならない。

第３の問題は，関連事業への投融資逆ざやの解消である。４月現在，関連事業への投融資総額は約300億円にのぼる。さらに約250億円の保証，潜在債務がついており，これらを合わせると優に500億円を突破する。その金利を市中金利なみに換算すると，年間約10億円の逆ざやとなる。そこで１円でも増益に努め，経営内容を豊かにし，逆ざやの解消を図ってほしい。この解決のためには，増益対策を講じ，生産性の向上を図る必要がある。また東急本社の組織を大改正すると同時に，関連会社への融資や保証料の問題に再検討を加え，さらには出向者への給料補給を原則的に打ち切ることを考えている。」（社内誌『清和』昭和40年５月号より）



東急グループ社長会でグループの進路を述べる社長五島昇

事業部制の実施

このように，昭和40年代になって，当社は事業遂行上から新たな施策を打出すこととなった。まずその手始めに，昭和40年６月１日，従来の業務組織を大幅に変更して，鉄道事業本部，自動車事業本部，開発事業本部の３事業本部を設置した。いわゆる事業部制の実施である。そして，鉄道事業本部長には常務田中勇，自動車事業本部長には取締役山田秀介，開発事業本部長には常務唐沢勲がそれぞれ委嘱された。

この事業部制のねらいは，一般的にいって企業をいくつかの事業部に分け，その事業部のおのおのを一つの部門経営の単位とし，これにある程度の責任と権限と義務とを与えることにあった。ただ，この制度には，事業部としてのみの利益追求に熱心のあまり，会社全体としての利益を求める心構えが必ずしも十分といえないものになる，という欠点があった。そこで当社では，事業本部長に相当の権限を与えると同時に，企業全体としての統一を図っていく方法をとった。この新しい組織理念を採用する事業部制度は，鉄道業界ではかなりざん新なものといえた。

各事業本部の内容

〔鉄道事業本部〕

鉄道事業本部は，運輸部，電気部，車両部，施設部の各部門で構成された。これは，鉄道事業運営の一元化を図ろうという趣旨によるものであった。たとえば，従来の組織によると，工務部の業務には鉄道事業に直接関係のある保線関係と，ビル建設その他の建設を行なう土木・建築などの分野が混在していたが，それを鉄道分野に直接必要な部門だけ工務部から分離し，施設部を独立させたわけである。これにより，鉄軌道関係の業務は，すべて鉄道事業本部長の指揮統率のもとに一元的に運営されることとなり，収益の向上と業務の合理化が見込まれた。

〔自動車事業本部〕

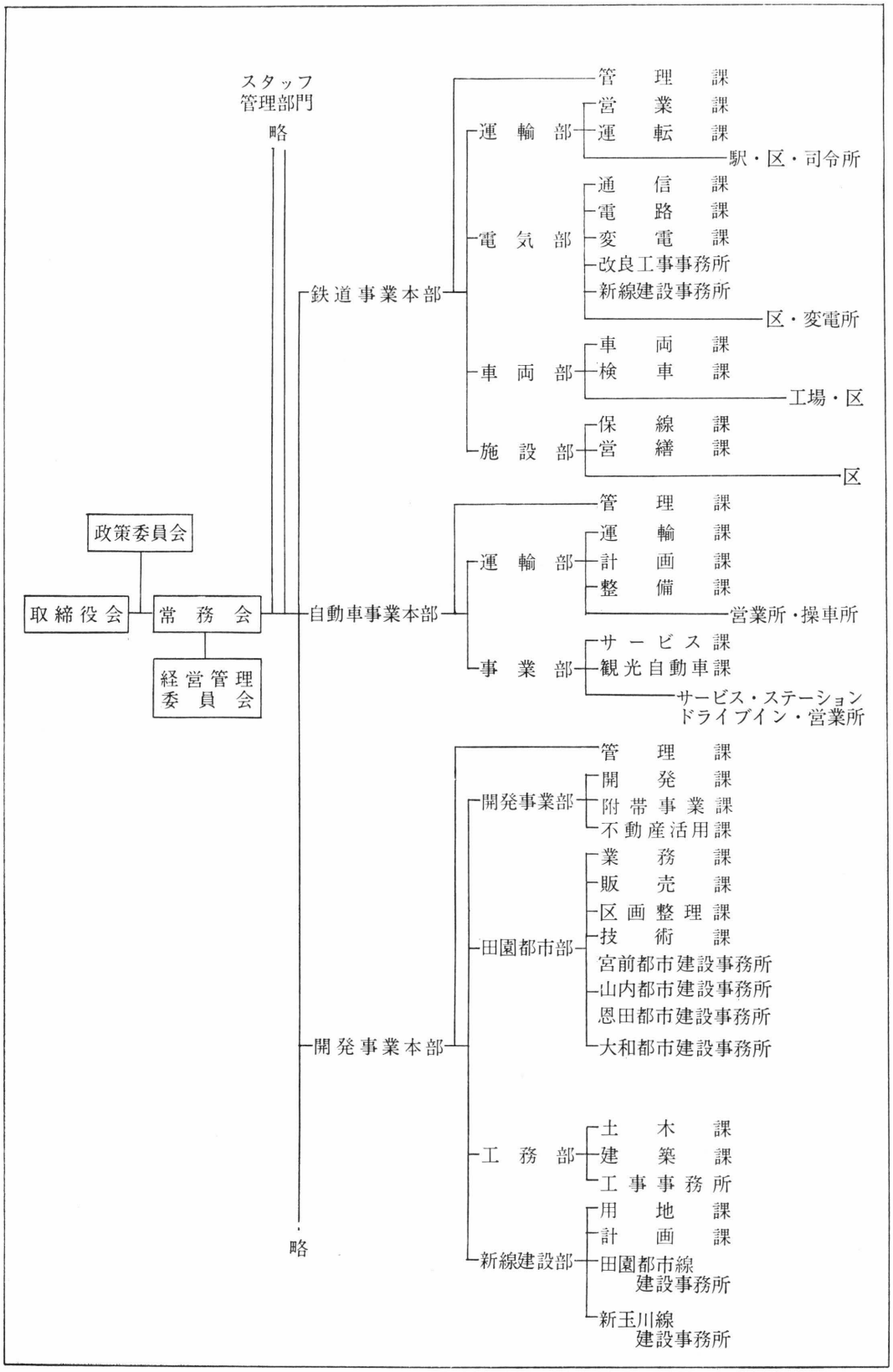
自動車事業本部では，運輸部および事業部の２部制がとられた。

運輸部は運輸課，計画課，整備課の３課からなり，このうち運輸課，整備課はほとんど従来の業務内容と変わらなかったが，計画課は，とくにバス路線の申請業務を中心として運営されることとなった。

また，事業部にはサービス課と観光自動車課が配された。これは，今後，石油販売業の拡大，観光バス業の進展が，路線バス業とともに，大きな事業目標となるためにとられた措置であった。

業　務　組　織

（昭和40年6月1日現在）



〔開発事業本部〕

開発事業本部は，沿線開発・人口定着・その他の開発事業を強力に推進する一方，遊休資産の活用を図るために設けられたもので，開発事業部，田園都市部，工務部，新線建設部の４部門で構成された。

開発事業部は，当社の開発関係をつかさどる開発課と，多摩川園・二子玉川園などの沿線施設関係を受持つ附帯事業課，それに遊休資産を活用して収益増大を図る不動産活用課の３課で構成された。

田園都市部には，従来の組織のほかに販売課，区画整理課が増設された。これは，田園都市業が当社の将来を左右する重要な事業であり，とくに田園都市線延長線の開通を控えて，区画整理業と土地の販売体制の確立・強化が求められたことによるものである。なかでも販売課は，昭和29年の東急不動産の設立に際して，土地販売業務を同社に譲渡して以来，ひさびさに設けられたものであった。

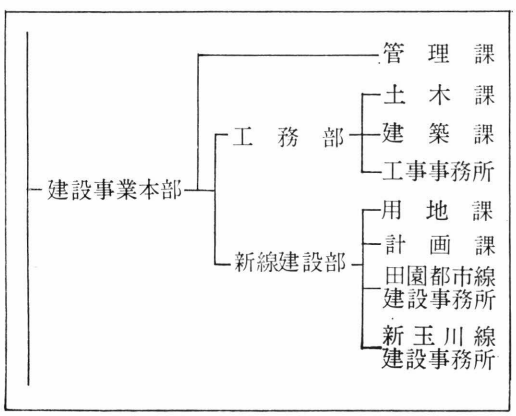
工務部は，従来の工務部から鉄道関係業務を除いたもので，とくに新規事業関係の工事を中心に運営されることとなった。

新線建設部は，田園都市線延長線の工事が順調に進んでいたことから，これにあわせて一部職掌の変更がなされて設けられたものである。

スタッフ部門も強化

以上のような事業本部の設置に対応して，スタッフ部門も大きく改正された。重役室は廃止され，新たに秘書室，企画調査室，監理室，関連事業室の４室が設けられた。これは当社の第１次５か年計画の目安がついたことにより，このフォローアップを中心に運営されることとなったためである。また，勤労部人事課を廃止して人事室を設け，新しい角度から人事行政の推進を図ることとした。さらに運賃政策室も新設されたが，これは従来の運賃政策とは見所を変えて，大所高所から運賃の是正を試みようというものであると同時に，運賃改正が当社はもちろんのこと，私鉄にとって焦眉の急であることを内外に示すことをねらいとしたものであった。

建設事業本部の組織　（昭和41年４月１日現在）



その後，昭和41年４月１日には，会社の志向する長期計画あるいは年度計画に基づき，建設業務に専任する職制として，建設事業本部（本部長・常務馬淵寅雄）が設置された。

2)　東急グループの総合管理

8事業部制への移行

当社は，昭和40年6月から事業部制を採用してきたが，45年6月1日，この事業部制を発展的に解消し，新たに8事業部制（鉄道，運輸交通，開発，田園都市，製造販売，流通産業，観光サービス，文化の各事業部）を採用した。そして，これまで関連事業室によって管理されてきた関連事業各社は，新組織では，業種別にグループに分けられ，表のように七つの事業部（田園都市事業部は当社のみ）によって分担管理されることとなった。

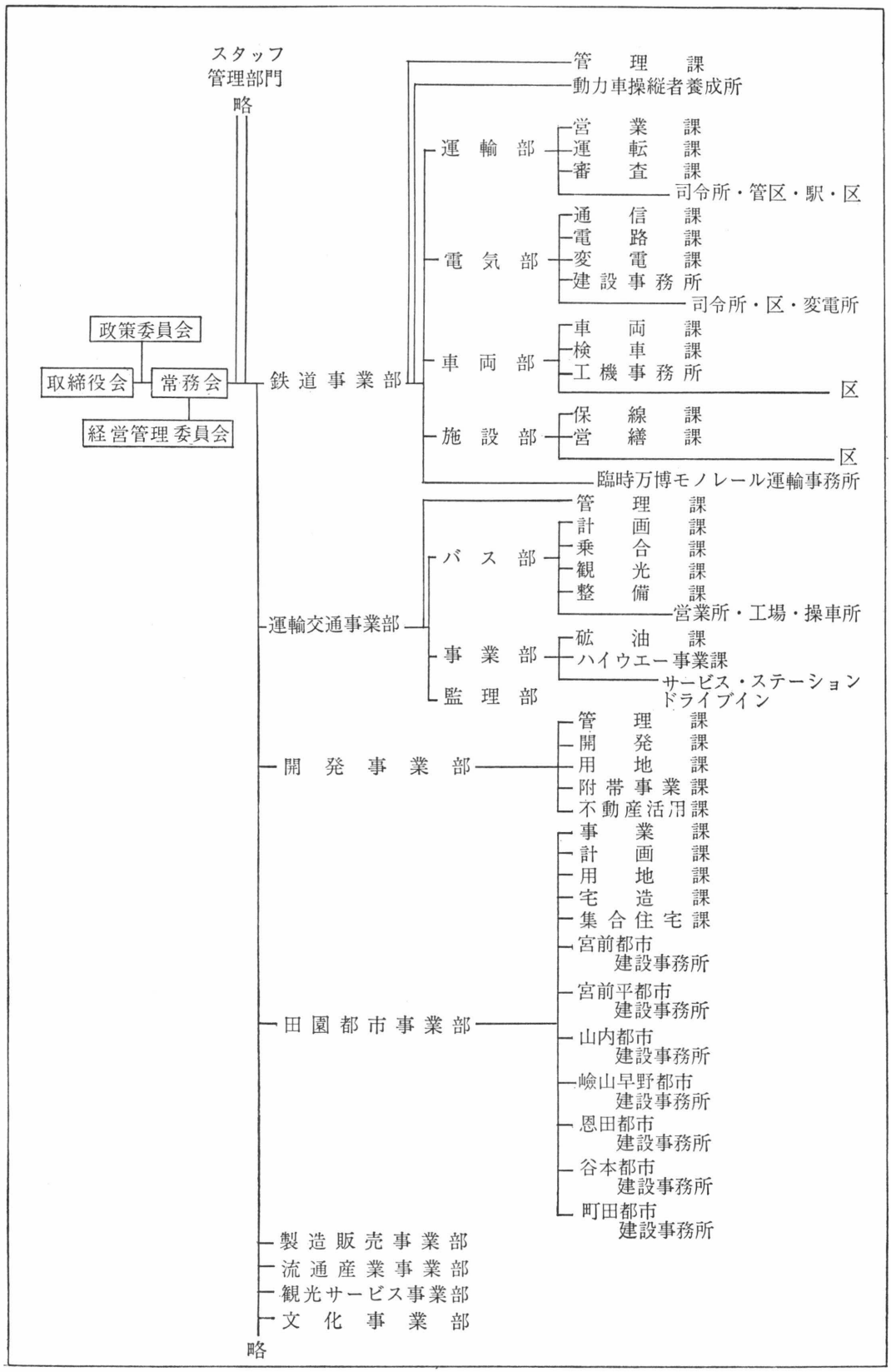
7事業部の業務目標は，①将来の総合システム経営へのアプローチ体制の確立，②その第1段階として，担当会社の経営状況の正確な把握，③総合経営への移行の障害となる不良会社の立直し，または整理・統合などに置かれた。これは，従来の関連事業室で行なっていた業務を受継ぐとともに，さらに東急グループ各社の管理を強力に遂行することを目

所管関連事業会社一覧表　（昭和45年6月1日現在）

担当部門	担当取締役	所管関連事業会社
鉄道事業部	取締役　江川清次	伊豆急行
運輸交通事業部	取締役　山田秀介 取締役　蛯名忠武	上田交通，定山渓鉄道，北見バス，函館バス，宗谷バス，斜里バス，網走交通，北紋バス，群馬バス，東急鯱バス，草軽交通，日本交通，東急サービス，朝日自動車，日本国内航空，日本貨物急送，伊豆貨物急送，相鉄運輸，東急運輸，東京通運，旭海運，浅上航運倉庫（以上22社）
開発事業部	取締役　松尾英生	東急不動産，東急土地開発，渋谷開発，東急ターンパイク，東海産業，東急建設（以上6社）
製造販売事業部	取締役　八木勇平	東急車輛製造，東横車輛工業，東急機関工業，白木金属工業，東急コンクリート工業，日本ドリゾール，東急砂利，東急建材工業，吉田瓦斯，東京トヨタディーゼル，トヨタカローラ東急，横浜トヨタディーゼル，東急自動車，東急興産(東急商事)（以上14社）
流通産業事業部	専　務　山本宗二	東急エビス産業，東急百貨店，東光ストア，東急のれん街，東急企業，東急エージェンシー，渋谷地下街，国民相互銀行（以上8社）
観光サービス事業部	取締役　渡辺秀雄	東急ホテルチェーン，東急国際ホテル，博多東急ホテル，琉球東急ホテル，ホテル・ジャパン東急，東急マイクロネシア開発，水宝閣，鹿教湯温泉ホテル，東急レクリエーション，小牧ドライヴイン，白馬観光開発，東急観光，東急航空，大阪会館，東京駐車場，東急リネン・サプライ，東急管財，東急ゴルフ場，スリーハンドレッドクラブ，東急ベースボール倶楽部（以上20社）
文化事業部	取締役　八木勇平	五島育英会，亜細亜学園，東急自動車学校，五島美術館，大東急記念文庫，天文博物館五島プラネタリウム，東急弘潤会（以上7法人）

業　務　組　織

（昭和45年6月1日現在）



的としたものであった。このため，事業部長には大幅に権限が委譲され，当社と東急グループ各社間の経営に関する種々の協議は，事業部長を通して行なわれることとなった。

そのほか，ゼネラルスタッフ部門においても，効率化を図るために，企画調査室，監理室，運賃政策室が改組され，新たに企画室と監査室が設けられた。また，旧組織の開発事業本部は，地域開発事業のより積極的な推進を図るために，開発事業部と田園都市事業部の２事業部に分けられた。各事業部のおもな改正点は次のとおりである。

各事業部の内容

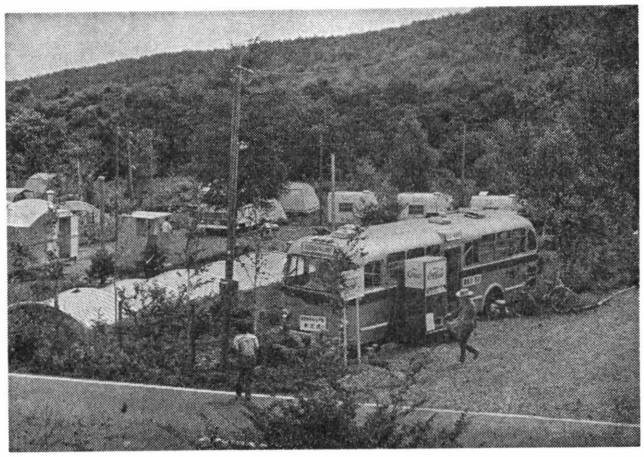
〔鉄道事業部〕

鉄道事業部（旧鉄道事業本部）は，別表のように，伊豆急行の管理を分担することとなった。そのほか，審査課が経理部から運輸部に移管され，車両部に工機事務所が新設された。従来の車両部では，工場と職場が別個の形で部長に所属していたが，実際の工場業務は工程・機械・電機・車体の職場からなり，しかも工程職場は，工場長のスタッフの役をになっているのが実態であった。そこで実際に即し，効率的運営を図るために，工場を工機事務所に改め，工程係と設備係を設け，機械・電機・車体の３職場も工機事務所に所属させた。

〔運輸交通事業部〕

運輸交通事業部（旧自動車事業本部）は，航空・海運・陸運の各関連事業会社の管理を分担することとなった。監理部はこのために設けられたもので，課制を採らず，部として関連事業会社22社を分担管理することとなった。このほか，従来は乗合（路線）バスは運輸部，観光バスは事業部と分かれていたのが，ハイウエイ事業課の新設に伴い，バス営業部門が統合されてバス部となった。バス部は，計画，乗合（旧運輸），観光（旧観光自動車），整備の４課で構成された。

ハイウエイ事業課は，経営ビジョンの９項目中の一つであるハイウエイ関連事業を担当する部門として，事業部のなかに新設されたもので，オートキャンプサイト事業は同課の担当となった。



新鹿沢オートキャンプサイト

〔開発事業部〕

開発事業部（旧開発事業部）は，別表の６関連事業会社を分担管理

することとなった。従来の開発事業本部は，開発事業部と田園都市事業部の２事業部に分けられ，地域割りで事業を分担することとなっていた。しかしながら，当社は多摩田園都市の開発を強力に推進してきたが，事業が拡大されるにつれて，多摩田園都市という地域に限定せず，より広範囲の地域を開発の対象にしてきた。そこで，この改正によって，地域開発事業を開発事業部と田園都市事業部において地域的に分担することとし，両事業部に，地域開発事業に必要な計画・用地取得・加工（造成等）の３機能を，ともに付与することとしたのである。

分担対象地域は，田園都市事業部が多摩田園都市およびその周辺地域(神奈川県内)，開発事業部が田園都市事業部の対象以外の地域とされた。したがって，嶮山早野地区は，すべて田園都市事業部の担当することとなり，御殿場地区は開発事業部の担当となった。また，これに伴い，集合住宅課とサービス・センターは，多摩田園都市の開発にかかわるものとして，田園都市事業部に移管された。さらに，用地課の新設は，前述の用地取得機能の付与に基づくもので，同課は，開発事業用地や一般用地の取得なども行なうこととなった。なお不動産活用課には，造林の運営に関する業務が経理部管財課から移管された。

〔田園都市事業部〕

田園都市事業部（旧田園都市部）は，地域分担に基づいて，多摩田園都市の総合開発を担当することとなった。そこで，企画機能を拡充するため，従来の区画整理課を計画課と改称し，事業課の企画係を吸収した。したがって，計画課には田園都市事業の開発基本計画，これに基づく人口定着，事業所・公共施設誘致などの検討・立案・推進の業務が新たに加えられた。

嶮山早野都市建設事務所は，170ヘクタールの区画整理事業が軌道に乗る段階になったために新設された。

また，下谷本と大和の両都市建設事務所は，両地区の区画整理事業の完了に伴い，新たに事業を開始する谷本・町田両事務所に移管され，両事務所はそれぞれ谷本都市建設事務所，町田都市建設事務所と改称された。

〔製造販売事業部〕〔流通産業事業部〕〔観光サービス事業部〕〔文化事業部〕

これらの４事業部は，東急グループの一体運営のために新しく設置されたもので，それぞれ東急グループの関連事業・社会文化事業を分担管理することとなった。

新組織移行の背景

こうした当社の新組織への移行について，社長五島昇は，昭和45年６月30日，東急グループの全社長を前にして，大要次のように述べた。

「6月1日から当社の機構を改革し，関連会社を包含した事業部制をしいた。これは東急グループを一体運営しようという，管理体制の基本的な考え方を示したものである。

ところで関連会社は，かつては子会社と呼ばれていたが，それが傍系会社と呼ばれるようになり，さらに関連会社となった。これは上下の主従関係でなく，同列に立って横のつながりを保ちながら進んでいくことから，関連会社という言葉を用いるようになったわけである。そこで新たにグループ全体を総合的に管理する体制として，事業部制を採用した。これからは，今までのような直線的なコントロール体制だけでなく，横の組織をつくり，グループ全体の力をあげていかなければならない。」　（社内誌『清和』昭和45年7月号より）

当社は，こうして東急グループを総合的に管理するために新組織に移行したが，社長五島昇の発言をさらに掘下げてみると，その背景として，これまでのグループ運営には次のようなひずみがあったことと，産業界におけるグループのシステム化の動きがあったことなどがあげられる。

従来，東急グループは同一資本による系列会社の集団であるとされ，投下資本の効率を高めることを基本的な目標として運営管理されてきた。そして71社7法人，年商総額3,600億円の企業グループに成長したが，その反面，グループの中心である当社の運輸交通業の収入は200億円にすぎず，従来のような“当社が東急本社”という思想では，グループ全体の管理運営において，むりを生ずることが予想されるようになった。つまり，個々の事業と親会社である当社とは，縦につないだ一本の関係においてのみ密接であり，グループ全体として総合された関係においては，必ずしも有機的でなかったわけである。

また当時，産業界は，こぞって1970年代をもって飛躍の10年と定め，種々の施策を練っていたが，東急グループとしても，電鉄中心の管理体系から脱却する必要があった。いいかえれば持株会社的な，単に資本効率を重視した縦断的経営を目標とするのではなく，東急グループ全体が一つのシステム産業へアプローチすることを目標として，強力な脱皮を試みる必要性があったのである。そして，東急グループをシステム産業へ移行させる経営戦略を遂行するうえで，当社の体制も，グループ各社のあり方も，同時に，その体制に応じた転換を図らなければならなかった。

三角錐体論を標榜

昭和45年6月1日の組織改正後，各事業部では，当社の直営事業の運営を行なうと同時に，所管関連会社の実態把握と不良会社の再建計画に努力し，東急グループ全体の総合力結集の方策を研究してきた。その後当社は，社長五島昇の「東急グループは交通事業・不動産事業・観光サービス事業・流通事業を三角錐体の4面として，その総合力を駆使し広

義の地域開発事業を志向する――いわゆる三角錐体論」という考え方を基本として，昭和46年６月１日，ふたたび組織改正を行ない，６事業管理部（交通・開発・観光サービス・流通・製造・文化）を新設，すべての関連会社をそのなかに包含することとした。なお，当社の直営事業である鉄道業・バス業・開発事業なども，すべて４面の中の一つの機能を受持つ部門となった。

このように，東急グループ各社は，各事業部を通じて大きな目標をもった企業集団を形成するため，個々の重要な役割を果たす単位企業として位置づけられ，その集合体として東急グループが存在する，ということが終局の目標となった。そのため，グループ各社の管理体制の改正が必要となったわけである。

この事業管理部が担当する業務は，①従来どおり所管関連会社の経営活動のすべてについて連携を保つこと，②東急グループ全体を対象として，事業別に実態を把握し，適切な管理を行なうことにあった。伊豆急行を例にとると，同社は鉄道業が主体であるということで，従来同様，交通事業管理部の分担管轄下に置かれた。しかし，伊豆急行の昭和45年度の営業収入42億円のうち，本業の鉄道収入が18億円であるのに対し，不動産事業の収入は24億円であった。したがって，伊豆急行を単に交通事業管理部が管理するのでは，その実情を把握することがむずかしく，情報も疎遠になる。そこで，開発事業を担当する部門が，東急不動産や東急土地開発などの土地開発業と関連させて，側面から管理することが，情報収集・情報交換・ＰＲなど，企業戦略を進めるうえで有利になると考えたわけである。

こうして，東急グループ各社に共通した事業を横に連携させて管理することにより，グループとしてのメリットを各社が相乗的に受けることができ，またこれが基となって，東急グループの総合化を推進することが期待されたのであった。

三角錐体論で整備図る

三角錐体論を載せる週刊ダイヤモンド（昭和46年11月６日号）

実際には，各社がそれぞれの事業計画を推進していくに当たっては，２事業管理部以上に関連する問題も生じることが予想されたので，企画調整室が相互調整の役割を果たすこととなった。

交通部門は統合，開発部門は分割

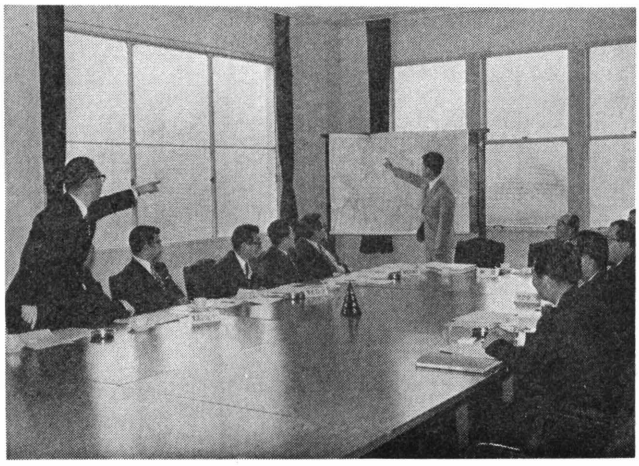
鉄道部門・バス部門が都市交通の面で有機

所管関連事業会社一覧表　（昭和46年6月1日現在）

担当部門	担当取締役	所管関連事業会社
交通事業管理部	取締役　江川清次	伊豆急行，上田交通，定山渓鉄道，北見バス，函館バス，宗谷バス，斜里バス，網走交通，北紋バス，群馬バス，東急鯱バス，草軽交通，日本交通，東急サービス，朝日自動車，東亜国内航空　（以上16社）
開発事業管理部	取締役　松尾英生	東急不動産，東急土地開発，渋谷開発，東急ターンパイク，東海産業，東急建設　（以上6社）
観光サービス事業管理部	取締役　渡辺秀雄	東急ホテルチェーン，博多東急ホテル，琉球東急ホテル，水宝閣，鹿教湯温泉ホテル，東急レクリエーション，小牧ドライヴイン，白馬観光開発，東急観光，東急航空，大阪会館，東京駐車場，東急リネン・サプライ，東急管財，東急ゴルフ場，スリーハンドレッドクラブ，東急ベースボール倶楽部　（以上17社）
流通事業管理部	専　務　山本宗二	○日本貨物急送，○伊豆貨物急送，○相鉄運輸，○東急運輸，○東京通運，○旭海運，○浅上航運倉庫，◎東京トヨタディーゼル，◎トヨタカローラ東急，◎横浜ディーゼル，◎東急自動車，東急エビス産業，東急百貨店，東光ストア，東急エージェンシー，渋谷地下街，国民相互銀行　（以上17社）
製造事業管理部	取締役　八木勇平	東急車輛製造，東横車輛工業，白木金属工業，東急コンクリート工業，日本ドリゾール，東急砂利，東急建材工業，伊勢機材工業，吉田瓦斯，東急興産　（以上10社）
文化事業管理部	取締役　山本　忍	五島育英会，亜細亜学園，東急自動車学校，五島美術館，大東急記念文庫，天文博物館五島プラネタリウム，東急弘潤会，（以上7法人）

※　関連事業会社数66社・7法人　○印は運輸交通事業部から，所管替えになったもの
◎印は製造販売事業部から所管替えになったもの

的に一体運営を図れるよう，両部門を合体して交通事業部が生まれた。旧組織では，鉄道・バス資産の有効な活用を主要業務の一つとする開発事業部不動産活用課があった。しかし，①昭和40年からの遊休資産の活用の結果，活用手法もほぼ軌道に乗ってきたこと，②資産の活用は資産の所管部門で行なうことが最も本来的な姿であり，生産性の向上にもつながる諸般の施策は，すべて自主的に行なうような態勢をとるべきであると考えられたこと，などから自主活用に踏み切り，交通事業部内に業務部が設置された。したがって，交通事業部は，当然ながら運輸業を安全，確実に運営するほか，すべての鉄道・バス資産を最大限に活用することとなった。



活発に討議する流通事業管理部の商業部会

このように，交通事業部は，鉄道・バス資産を足場にした事業を拡大し，開発事業部は将来を見越

した収入源確保のため，区画整理以外の手法による開発（たとえば不動産リース，都市再開発など）を積極的に行なうこととなった。このため，地域開発部，不動産開発部が新設され，従来の田園都市部との一体運営によって，地域開発事業の拡大をになうこととなった。また，用地買収業務の一元化を図るために，用地部も設けられた。

このほか，スタッフ部門やライン部門にも組織の変更があった。そのおもな改正点は，次のとおりであった。

〔スタッフ部門〕

企画室がプロジェクト・チームを吸収して，企画調整室となり，各事業管理部で推進する各事業のシステム化を総括し，事業戦略の調整・推進を図ることとなった。また，情報室が設けられ，旧総務部広報課の業務と，当社および関連事業会社に必要な企業情報の収集・整理，システムの確立業務を担当することとなった。

〔事業管理部〕

各事業管理部は，原則的に直営部門をもたないが，観光サービス事業管理部だけは例外で，運輸交通事業部から鉱油課とハイウエイ事業課を移設し，また，開発事業部から事業課を移設して遊園課と名称変更した。

〔交通事業部〕

総括部は，これまでの鉄道事業部ならびに運輸交通事業部の管理課と鉄道事業部審査課の業務を引継いだ。そのほか，勤労課が設けられて，約5,800人の人事管理・労務管理および現業員の教習業務を担当することとなった。また鉄道部では，鉄道事業部運輸部の計画業務と運輸業務を組替えて，計画課と運輸課に改組した。工務部は，建築課を除いた建設部と施設部が統合されたもので，営繕課を施設課と名称変更した。

このほか，この組織改正に伴って，新たに企画会議，経営会議，部長会議，各事業部内会議の会議体が設けられ，従来からある取締役会，常務会とあわせて，当社は6会議体で運営されることとなった。

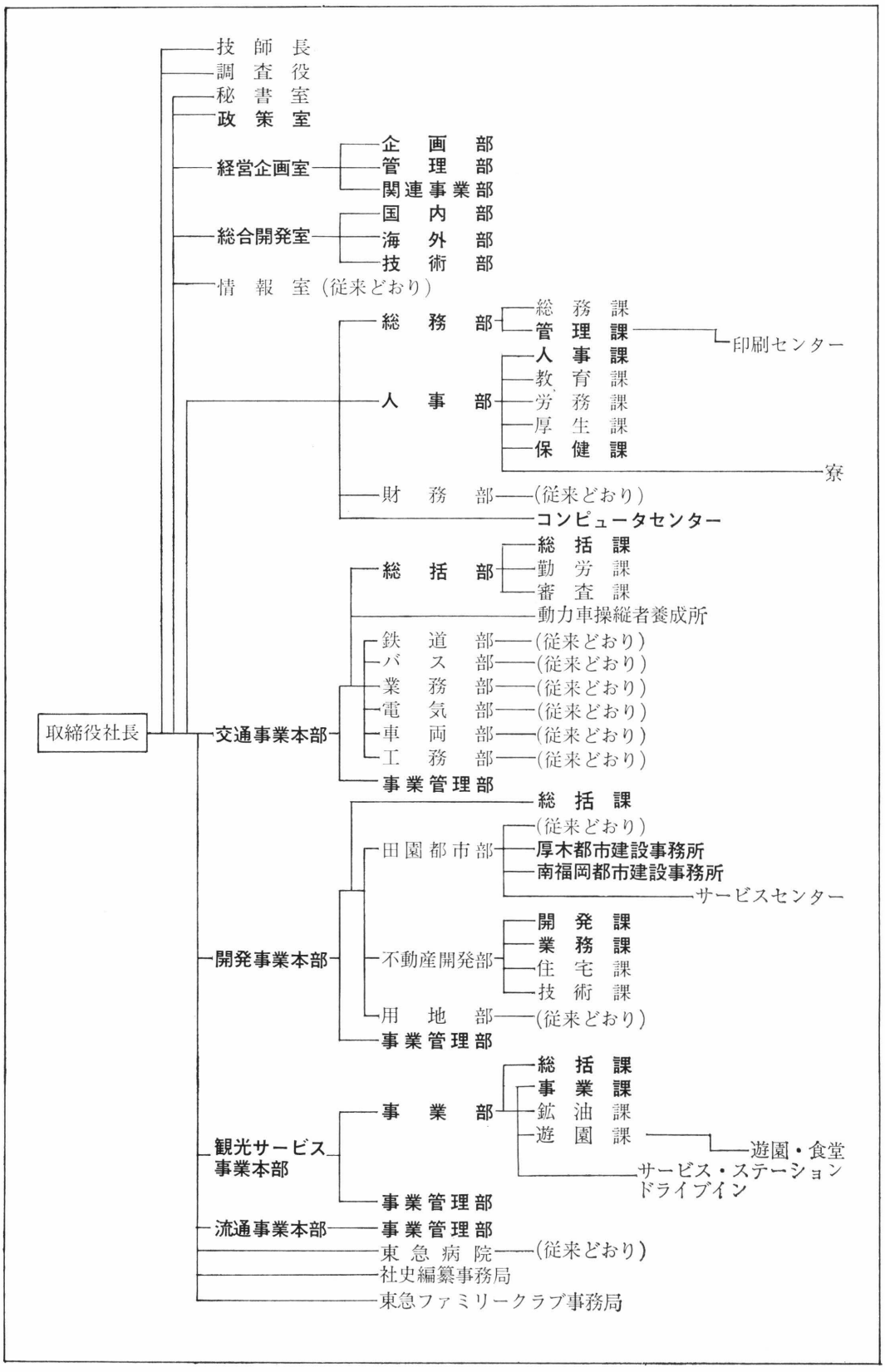
3)　三角錐体システムの具体化

スタッフの強化と4事業本部制

激変する産業社会に対処し，当社自体のレベルアップを図るため，昭和48年2月1日，当社は従来の業務組織を改正，ゼネラルスタッフ部門の強化を図り，また，従来の6事業管理部を集約して交通・開発・観光サービス・流通の4事業本部を設置した。

その骨子は，①東急グループが血を通わせて，時代を先取りする大規模プロジェクトの

業　務　組　織　　（昭和48年2月1日現在）



関連会社管理分担一覧表　（昭和48年２月１日現在）

担当部門	担当取締役	所管関連事業会社
交通事業本部	取締役　江川清次	伊豆急行，上田交通，定山渓鉄道，北見バス，函館バス，宗谷バス，斜里バス，網走交通，北紋バス，群馬バス，東急鯱バス，草軽交通，日本交通，東急サービス，朝日自動車，東亜国内航空，◎東急車輛製造，◎東横車輛工業，◎白木金属工業　（以上19社）
開発事業本部	取締役　柳田盈文	東急不動産，東急土地開発，高村造園，石勝エクステリア，東急建設，◎東急コンクリート工業，◎東急砂利，◎東急建材工業，◎伊勢機材工業，○オーキッド・アイランド・リゾーツ　（以上10社）
観光サービス事業本部	取締役　蛯名忠武	東急ホテルチェーン，東急ホテルズ・インターナショナル，博多東急ホテル，那覇東急ホテル，水宝閣，鹿教湯温泉ホテル，東急レクリエーション，小牧ドライヴイン，白馬観光開発，東急観光，大阪会館，東京駐車場，東急リネン・サプライ，東急管財，東急ゴルフ場，スリーハンドレッドクラブ，ニッポンレンタカー東急，◎東急ターンパイク，◎天文博物館五島プラネタリウム　（以上18社１法人）
流通事業本部	専　務　田中正佐	日本貨物急送，伊豆貨物急送，相鉄運輸，東急運輸，東京通運，旭海運，浅上航運倉庫，東京トヨタディーゼル，東急自動車，東急百貨店，東光ストア，東光食糧販売，東急エージェンシー，渋谷地下街，国民相互銀行，横浜ディーゼル，◎渋谷開発，◎東急興産，◎東急商事，◎東急弘潤会　（以上19社１法人）
経営企画室	取締役　酒井辛一	◎五島育英会，◎亜細亜学園，◎五島美術館，◎大東急記念文庫，◎東急自動車学校　（以上５法人）

※　66社７法人，◎印は所管替えになったもの，○印は新規

開発を推し進める，②それに伴い，東急グループを４グループに集約してトータルシステムとして運営する，というところにあった。

これにより，ゼネラルスタッフ部門には，新たに政策室，経営企画室，総合開発室が設けられた。

このうち政策室は，東急グループとしての重要事項，つまり航空政策，土地問題，都市交通，運賃，兼業問題などを大所高所から検討する機関として設置された。

経営企画室は，質・量ともその権限が拡大され，企画部，管理部，関連事業部の３部が設けられた。そして，東急グループの経営全般にわたる長期経営戦略の策定（企画部），長期経営計画，総合予算編成方針，設備投融資予算編成，組織および会議体事務局，当社の経営および事業に関する諸システムの開発（以上管理部），関連会社の管理業務の総括，調整，監査，管理システムの開発（関連事業部）などの総合業務を推進することとなった。

また総合開発室は，従来の６事業管理部の企画部門を吸収して国内部，海外部，技術部の３部が置かれた。同室は，不動産事業から脱皮した広義の地域開発事業の推進を図り，開発基本計画の立案，実施分担の決定，管理を行ない（国内部，海外部），さらに地域開発における付加価値技術の研究と適用を図る（技術部）こととなった。

このように，ゼネラルスタッフ部門は，東急グループの中枢機関としての役割をになうのに対し，従来の事業管理部，事業部が凝縮して生まれた交通，開発，観光サービス，流通の４事業本部は，それぞれの部門の当社直営事業ならびに同列に配置された関連各社を管理運営し，同時に，専門的な立場からの企画，立案機能もあわせもつこととなった。

昭和45年６月に関連各社を管理，運営するために８事業部制がしかれて以来，翌46年６月の６事業管理部制を経て，今回の改正により，ようやく４事業本部制が実現した。ここに至って，社長五島昇が昭和40年４月に標榜した“東急グループ三角錐体論”に基づく四面体システムが，すっきりした形で具体化されたわけである。なお，製造，文化の両事業管理部は，当初の構想どおり，それぞれ新事業本部に統合された。また，人事室，監査室，電算室は，発展的に解消し，ゼネラルスタッフ，一般管理部門に統合された。

このほか，一般管理部門，ライン部門のおもな改正点は次のとおりである。

各部門の内容

従来の総務課は業務量や人員面から，課の単位ではその運営に支障をきたしたため，総務部とし，総務，管理の２課を設けた。人事部は，旧労務部に人事課，保健課を設置して名称変更したものである。人事課は旧人事室の業務を継承，保健課は従来の厚生課のうち保健衛生・労働安全・社会保険業務などを引継いだ。コンピュータセンターは，廃止された電算室の業務のうち機械計算業務を継承して新設された。

４事業本部にはそれぞれ事業管理部が設置され，関連事業会社の所管事業のプロジェクトの調整，経営実態の把握，管理，投融資，保証などの業務を行なうこととなった。

交通事業本部（旧交通事業管理部・交通事業部）については，従来の総括部総括課を管理課に，車両部工機事務所を長津田車両工場に名称変更した。

開発事業本部（旧開発事業管理部・開発事業部）は，従来の管理課を総括課に名称変更したほか，田園都市部に南福岡都市建設事務所を新設し，厚木開発総合事務所を厚木都市建設事務所と名称変更した。また，不動産開発部不動産課を開発課，業務課の２課に分割した。開発課は賃貸物件の建設計画の立案と実施，業務課は賃貸物件の管理運営を分掌することとなった。

観光サービス事業本部（旧観光サービス事業管理部）は，観光サービス事業の体質改善および同事業の拡大・発展を図るため事業部を新設，また，ハイウエイ事業課が事業課と名称変更された。このほか，総括課も新設された。

流通事業本部(旧流通事業管理部)は，当社に直営の流通事業部門がないこともあって，事業管理部のみを設置，所管関連会社の管理を行なうこととなった。

4) 東急ファミリークラブの結成

先達組織の調査

昭和40年代にはいると，わが国においては，主として消費生活関係の分野で，顧客の組織化が盛んに進められるようになった。「○○友の会」，「△△サークル」といったものがそれに当たり，なかでもほとんどの百貨店が大々的に行なっている組織団体は，その最たるものであった。この現象は，つねに新しい顧客を確保し続け，さらに既存の顧客を維持していくことが，企業の存立・発展を決定するものであるという考え方の表われであった。

こうした消費面における一般動向に注目して，東急グループでも昭和42年以来，種々検討を進めてきたが，その結果，「東急ファミリークラブ」を設立することとなり，昭和43年６月２日から会員募集を開始した。

この東急ファミリークラブは，東急グループにとってはもちろん初めての試みで，いわば未知の分野であっただけに，設立に当たっては，この分野での先達組織の現況について，つぶさに調査を行なった。この調査をもとに，東急ファミリークラブを，顧客の単なる大集団化のための組織づくりに終わらせることなく，設立の目的にも，内容にも，また運営の面にも，東急グループとしての独創性を生かした独特なものにしていくこととなった。

各百貨店と後援会　（昭和45年６月現在）

百貨店名	クラブ名	会員数(概算)
高島屋	タカシマヤ友の会・ローザサークル	30,000人
伊勢丹	ホームレディクラブ	20,000
西武	ファミリー西武	50,000
小田急	小田急ファミリークラブ	60,000
京王	京王友の会女性サークル	60,000
近鉄	近鉄友の会	—
名鉄	名鉄百貨店友の会	—
阪急	阪急友の会	100,000
東武	東武百貨店友の会	16,000

東急百貨店東横店１階の東急ファミリークラブセンター

東急グループの特色を強調

東急ファミリークラブ設立の趣旨は，次の５点にあった。

① 地域住民の，より豊かでより快適な生活の実現を推進すること。

② 東急グループに対する良好なイメージづくりに寄与すること。

東急ファミリークラブと他の友会・サークルとのおもな相違点

項　　目	東急ファミリークラブ	他の友の会・サークル
事業ベース	東急グループという事業団ベースで実施	単独企業ベースで実施
加入方法	主婦を名儀人とする家族ぐるみ一括加入	主婦かその他個人加入
使用者範囲	登録された家族ならだれでも利用可能	原則として名儀人である個人のみ使用可能
特典サービス		
割　　引	広範多岐，グループ自前のもの，独特なものが豊富	雑多他企業との提携が多い
催物教室	グループ各社の施設利用の独自企画が中心，文化教養教室を重視	他企業の企画に便乗，総花的色彩が濃い
相　　談	会員向け常設サービスは独創的	臨時的性格のものが多い
金券の有効範囲	グループ各社の施設に共通有効	その企業（百貨店なら百貨店）にのみ有効
付帯事業の有無	東急百貨店，東横店西館1階に喫茶室「東急ファミリー」を直営	なし

③　既存の顧客の維持確保および潜在顧客の開拓を図ること。

④　各社連携の糸としての役割を果たし，グループのより強い結束の基とすること。

⑤　組織化された大規模な消費者集団は，東急グループの有力な情報源であること。

こうして発足した東急ファミリークラブは，①割引サービス，②コンサルティング（相談）サービス，③催物サービスを３つの柱として，会員に種々のサービスを提供した。

割引サービスについては，映画・演劇・食事・旅館・ホテル・ショッピング・レジャーなど広範囲にわたってサービス網をめぐらし，正規料金の10パーセント内外から30パーセント以上の割引と，多種多様な内容が盛込まれた。コンサルティング・サービスには，法律・税務相談，旅行・ドライブ相談，建築相談，写真相談などがあり，また，催物サービスとしては，趣味の教室，芝居・映画への招待会，旅行会，スポーツ教室，見学会などの企画が実行に移された。

なお，事務局としては，昭和43年６月１日，当社の業務組織の一部として，「東急ファミリークラブ事務局」が設置され，同ファミリークラブの運営に携わった。

急増した会員数

東急ファミリークラブは，発足当初，会員数を１年間で１万世帯（４万人）ともくろんだが，これは発足後８か月で達成され，昭和44年４月末には１万2,000世帯（約４万6,000人）となった。会員数が急増した理由としては，①東急グループという事業集団がベースとなったこと，②ほかに類例をみない消費者組織が一般に強くアピールしたこと，③東急グループに対する世間の信用が大きかったこと，④世間一般の真に望む消費者組織として時宜を得てスタートしたこと，などがあげられる。

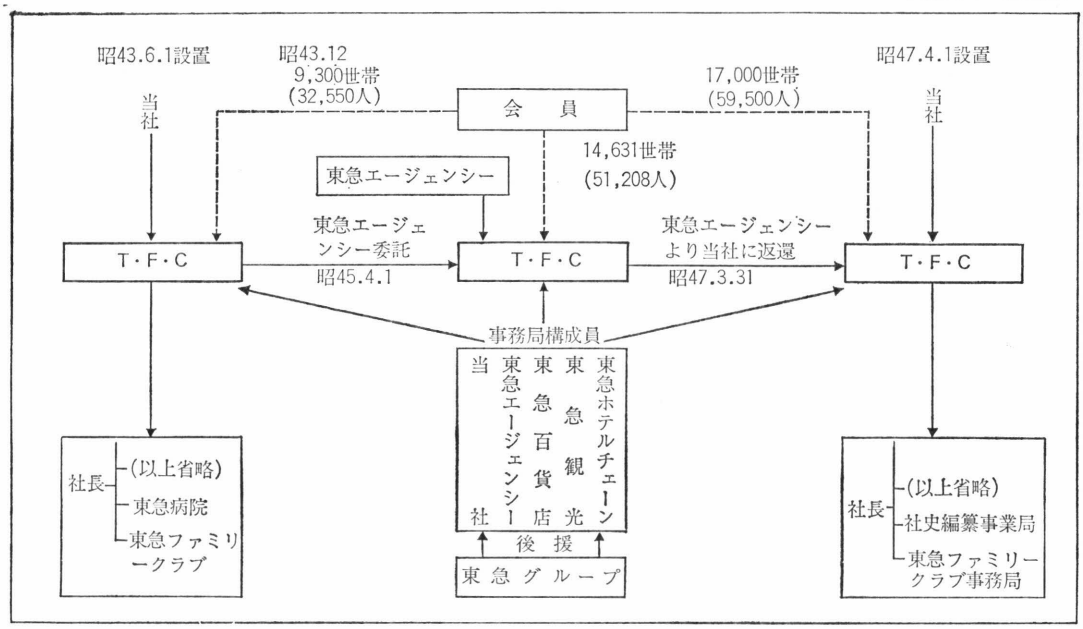
会員の居住分布は世田谷，目黒，大田，渋谷，品川の各区，横浜市，川崎市などが割合に多く，変わったところではハワイ，大阪，山形，長野の各県といった遠隔地からの会員もあった。その後，東急ファミリークラブと結びつきたいという店舗や企業が多くなってきた。そこで東急ファミリークラブは「テレビ・ラジオ・新聞・雑誌などマスコミ面に登場する一流店舗はすべて加盟店」とする方針で，まず，昭和44年中に1,000店の加盟を目標として積極的に各店舗に働きかけた結果，47年12月現在で648店舗の加盟を達成した。

職制の推移

昭和45年4月1日，当社は，東急ファミリークラブをさらに価値ある消費者組織として拡大発展させ，東急グループのイメージアップを図るとともに，消費者情報の収集，東急グループ各社の販売促進活動などを幅広く進めるために，東急エージェンシーに2年間契約でその運営を委託した。そこで東急エージェンシーでは，委託期間中，とくに東急ファミリークラブのもつ活動理念を模索しながらも，同クラブの運営に専門的知識を十分に活用して，類のないユニークな消費者組織への転換を図った。その結果，会員の定着率，運営効率が著しく向上し，会員数1万7,000世帯を常時維持できる組織体となり，消費者・外部企業にそのイメージが広く浸透していった。その後，昭和47年4月，東急エージェンシーとの委託期間満了に伴い，当社がふたたび東急ファミリークラブの運営に当たることとなった。そして，この組織の拡大を図る一方，キャッシュレス社会に対応するため，東急グループ懸案の「東急クレジット（TCカード）」の育成をも推進していった。

東急ファミリークラブ（TFC）組織変遷図

（昭和47年9月現在）



第4章　東急グループの近代化

1　新分野への進出

1)　広告代理業の開始

東急エージェンシーの設立

当社は昭和36年3月1日，東急グループの“触覚”としての役割をになう会社として，東急エージェンシー（社長五島昇，資本金5,000万円）を設立し，本格的に広告代理業に進出していった。

当時，わが国の経済界は，高度成長下にありながらも，単に物をつくれば売れる時代から，消費者が何を求めているかを汲みとって新製品をつくり，広告して売る時代，いわゆるマーケティング志向の時代にはいっていた。

このため，昭和36年現在で，広告代理店は全国で約3,000社を数え，年間の総広告費は2,110億円にも達していた。この広告費のうち新聞・ラジオ・テレビなどマスコミ媒体を利用したものが75パーセントを占めており，とくにテレビ広告は，商業テレビが出現してから8年後の昭和34年度には238億円と，年々，倍に近い割合でふえていた。この広告費の伸び具合と，わが国経済の成長度合いからみて，広告活動はますます活発となり，10年後には広告費4,000億円，国民所得に占める割合も約2パーセントと推定されていた。

そこで当社は，将来の広告代理業のいっそうの発展を予測し，それまで東急不動産が行なっていた交通広告業(駅および電車内広告)を母体に，新たにラジオ・テレビ・新聞などの電波・活字媒体の代理業を加え，総合広告代理業を行なう東急エージェンシーを設立したわけである。

昭和36年の創業当初の東急エージェンシー本社

設立当初の東急エージェンシー

は，当社および東急不動産からの出向者と，媒体・他広告代理店からの経験者からなる輸入人材で構成された。そして，産業経済新聞社，新潮社，平凡出版社，ＮＥＴ，ＭＢＳ，電通などへ社員を派遣し，業務の修得に努める一方，媒体各社との口座の開設を急いだ。しかし，ラジオ・テレビ局との取引はスムーズに進んだものの，新聞社とは，既成代理店保護の思想もあってなかなか直接取引ができず，電通回しによる業務がしばらく続いた。これも，昭和37年２月の朝日，産業経済の両新聞社を皮切りに，同年８月の毎日新聞社を最後として，６大紙と代理店契約を結ぶに至った。

社長五島昇は，昭和37年６月27日の賞与授与式の席上，東急エージェンシーの設立後の状況について，次のように述べている。

「昭和36年度の営業収入は５億4,250万円で，内訳は放送広告収入・電波収入が２億5,165万円，新聞広告収入が8,164万円，交通広告収入（当社を媒体とした交通広告部門）が１億6,118万円，その他の広告が4,804万円であった。この内訳をみると，相変らず交通広告業に依存している。したがってまだ“粉ミルク”に依存した会社といえる。粉ミルクは１年ないし２年の間には必ず普通食にしなければならない。早く一人前の食事がとれるように発展してほしい。」

（社内誌『清和』昭和37年８月号より）

この間，東急エージェンシーは，電通ならびに日放から東急グループ関係業務を全面的に引継ぎ，その後，日立製作所，サッポロビール，理研光学（現リコー）などの安定スポンサーを得た。また，地方ラジオ・テレビ局との連絡業務と各地方のスポンサー獲得のために，昭和36年９月に大阪，名古屋，福岡，仙台，富山に，翌37年６月には札幌に，それぞれ営業所を開設していった。

赤坂に移転した東急エージェンシー本社

昭和36年９月には，相談役に永野重雄（富士製鉄社長），今里広記（日本精工社長），専務に後藤浩（前日経連事務局長），取締役に松原与三松（日立造船社長），二宮善基（東洋曹達社長），監査役に吉田秀雄（電通社長）が就任した。文字どおり，財界の実力者が，東急エージェンシーの補佐役となったが，これは，従来の広告代理業では予想もされなかったことであった。

東急エージェンシーは，昭和38年４月には会長制をしき，社長五島昇が会長に，当社専務松田令輔が社長に就任した。その後，売上

高も対前年比20～30パーセント増と着実に伸長し，スポンサーも600社を数えるに至った。媒体取扱いの面でも，中心は新聞からテレビへ移行し，時代の傾向がそのまま東急エージェンシーの取扱高に反映された。

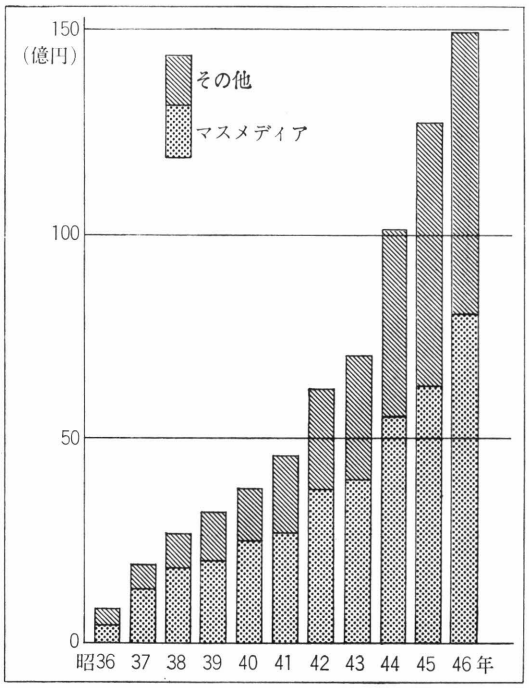
“情報処理提供機関”を志向

昭和40年代にはいると，社会の変化はいっそう速まった。テレビ技術の開発に伴い，カラー化，カスタムメディアとしての利用化，と進歩したこともあって，ＣＡＴＶ（有線テレビ）の開発が研究されるようになった。

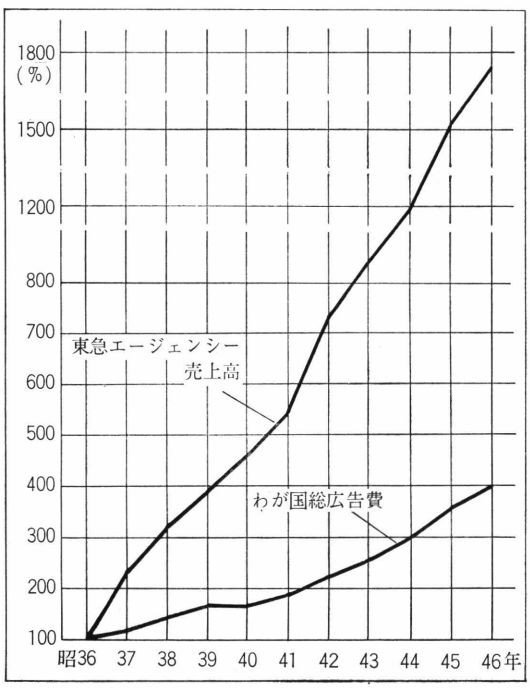
東急エージェンシーにおいても，ホテルの外人利用客を対象にしたＣＡＴＶサービスを行なうため，昭和46年10月13日，アサヒイブニングニュース社，ＮＥＴ，日立製作所などとの共同出資による日本ケーブルビジョン（資本金7,500万円，うち東急エージェンシー出資額1,875万円）を設立するなど，時代の先端的事業にも進出した。このほか，子会社としては，コマーシャルフィルムの企画・製作などを行なうキャット(資本金7,000万円)，医薬品の製造・販売に携わる日本製薬（資本金6,000万円），投資および融資を専門とする投資開発（資本金6,000万円）がある。

一方，科学の発展と経済の成長は，環境破壊という事態をもたらし，そのため，自然環境の保全などの問題が提起されるに至った。東急エージェンシーは，トータル・システムによって，これらの問題解決に当たることとし，昭和46年１月，環境開発センターを設置

東急エージェンシー売上高の推移



わが国総広告費との伸び率の比較



し，他の広告代理店に例のない分野にも進出していった。

こうして東急エージェンシーは，昭和47年には従業員数570人，年間売上高160億円と，設立当初の20倍にも達し，電通，博報堂などに次いで，業界第５位にランクされるまでになった。将来，東急エージェンシーは，情報化社会に対処するため，東急グループはもちろん，取引先のアンテナの役割をもつ“情報処理提供機関”を志向するとともに，消費者と生産者との接点に立ち，よりよい情報の提供を行なうことによって，社会の発展に寄与することとなろう。

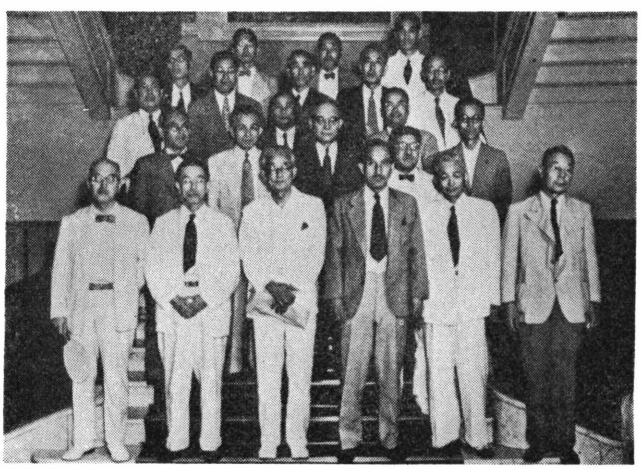
2)　航空業への進出

日航・全日空への資本参加

昭和26年２月23日，戦後中断されていたわが国航空事業について，日本人が実質的に支配する１法人に限り，国内航空輸送の営業面のみの経営が許される，という国内航空輸送事業令の改訂・施行があった。

そこで，設立準備を進めていた日本航空は，同年３月15日，発起人総会を日本工業倶楽部で開催し，発起人引受者79人中，石川一郎，早川慎一，高橋竜太郎，村上義一，藤山愛一郎，小林中，浅尾新甫，杉道助，斎藤武夫の９人を設立委員に，そして藤山愛一郎をその代表に選任し，国内航空運送事業の免許申請を行なった。

引続き３月31日には，尾崎行輝を発起人総代とする日本航空，波多野元二を発起人総代とする国際運輸，当社社長鈴木幸七を発起人総代とする日本航空輸送(当社，小田急電鉄，京王帝都電鉄，東横百貨店，日本交通，東邦生命保険が提携)，さらに青木春男を発起人総代とする日本航空輸送の４社も，同時に国内航空運送事業の免許を申請した。



日本航空設立当初の役員（３列目中央が鈴木幸七）

その後，同年４月16日から17日にわたって事業免許者選定のための運輸審議会主催の公聴会が開かれ，一般公述人15人中９人が，藤山愛一郎を代表者とする日本航空への事業免許に賛意を表明した。そこで日本航空は，尾崎行輝を代表者とする日本航空と合同，さらに当社社長鈴木幸七を代表者とする日本航空輸送とも合同した。そ

して日本航空は，昭和26年6月15日，発行株式200万株（資本金1億円）のうち20万株を公募，7月10日に株式の払込みを完了して，8月1日，設立されるに至ったのである。

当社も，社長鈴木幸七が発起人代表となった日本航空輸送が日本航空に合同した関係から，日本航空の株式6万株を取得し(持株比3.3パーセント)，経営に参加，鈴木幸七が取締役に就任した。

その後，当社は，昭和32年12月に至って全日本空輸にも資本参加した。

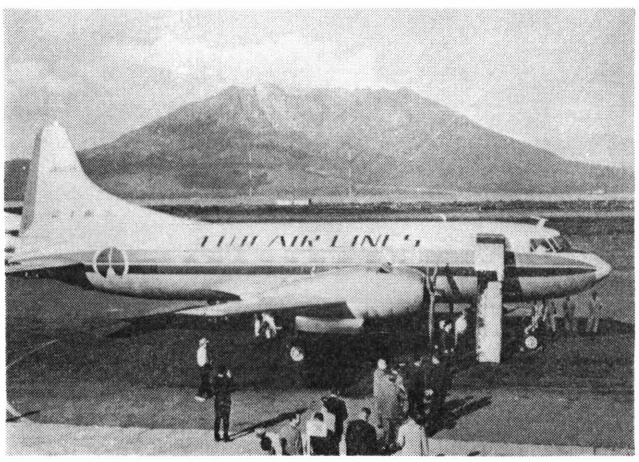
富士航空を買収

当社の航空事業への本格的な進出は，富士航空を当社の関連会社とした昭和36年3月からであった。

当時，わが国の航空界の発展はめざましく，日本航空，全日本空輸のほか既存各社とも機種の大型化・高性能化を進め，また，新しい旅客輸送用ヘリコプターの導入をも急いでいた。こうした航空事情に拍車をかけるものとして，このころから目立ってきた私鉄各社の航空事業への進出があげられる。これは，次代の都市交通機関の主役はヘリコプターである，というよみによるもので，航空事業に参画する大手私鉄は，次のように多きを数えていた。

西武鉄道（朝日ヘリコプター），東武鉄道（海洋航空），富士急行（富士空輸），名古屋鉄道（中日本航空），近畿日本鉄道（日東航空），西日本鉄道（西日本航空），小田急電鉄(日本農林ヘリ)，南海電気鉄道・京阪神急行電鉄・阪神電気鉄道（大阪エアーウエイズ）

これら各私鉄の航空事業への進出により，航空事業は小資本では成立し得ないとして，富士航空が当社に経営参加を要請してきた。そこで当社は，航空事業の将来性を買って，発行済株式の51.1パーセントに相当する18万4,000株を取得し，富士航空の経営に乗出すこととなったのである。



鹿児島空港の富士航空コンベア240型機

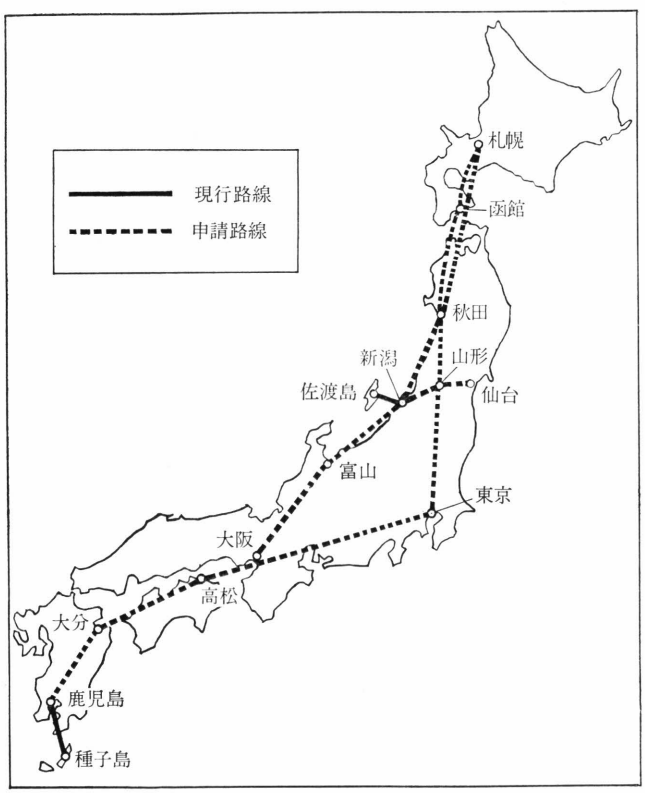
富士航空は，昭和27年9月13日，日本航空宣伝協会として資本金1,000万円で設立され，その後，商号を富士航空，三富航空，富士産業航空と変更，昭和31年7月1日には，ふたたび富士航空と商号

富士航空の概要　（昭和36年３月現在）

項　目	内　容
本社所在地	東京都港区芝田村町５—12
資本金	１億8,000万円
設　立	昭和27年９月13日
営業種目	①航空知識の普及　②航空に関する出版　③航空機を使用する請負事業　④航空機による旅客・貨物運送事業　⑤旅客あっ旋に関する事業
免許事業	航空機使用事業（昭和28年２月４日免許） 不定期航空運送事業（昭和29年４月28日免許）
免許路線	鹿児島～中種子（種子島），鹿児島～西之表，新潟～両津（佐渡島）
設備概要	〔航空機〕　ビーチクラフト　１機（双発８人乗り），パイパーアパッチ　１機（双発４人乗り），セスナ172　１機（単発３人乗り） 〔ヘリコプター〕　ベル47G-2　１機（レシプロヘリコプター２人乗り），シコルスキーS-62　１機（タービンヘリコプター11人乗り）
従業員数	１般13人，操縦士13人，整備員14人
役　員	社長　松嶋喜作，専務　窪田俊彦，取締役　五島昇，竹中治，木下久雄，柏村毅，吉次利二，監査役　赤川穫，松嶋鹿夫

を変更した。この間，昭和29年４月28日，同社は，不定期航空運送事業の免許を獲得，鹿児島～中種子，鹿児島～西之表，新潟～両津の輸送事業を開始した。

富士航空路線図



昭和36年８月21日，富士航空は資本金を３倍に増額して5億4,000万円とした。この結果，同社は日本航空，全日本空輸に次いでわが国第３位の航空会社となった。またこの間，航空機についてもコンベア240型を３機，デ・ハビランド・ヘロン型４発機を１機，シコルスキーS62型を１機購入して，輸送力を増強した。

さらに同年11月１日には，経営基盤を確固としたものにするため，従来の離島間運輸の短距離航空路線に加えて，東京～高松～大分～鹿児島を結ぶ新路線の就航免許申請を行なった。

日本国内航空の誕生

戦後のわが国の航空行政は，日本航空，全日本空輸の育成にのみ力が注がれた。その結果，昭和34,5年ごろから，両社に限っては，経営基盤も整い営業収入も増加して，将来の見通しも明るくなっていた。そこで運輸省では，引続き，路線５社（富士航空，北日本航空，藤田航空，日東航空，東亜航空）の育成を図ることとし，とりあえず５社のうち，経営基盤が強固で，定期路線の営業を行なうのに適する技術をもつ航空会社に，一部幹線への就航を許可する方針を打出した。

そこで富士航空は，運輸省が定期路線の認可条件として掲げた，①定期路線就航パイロットの確保，②空港整備，③運行管理者の配置，の３点を満たすため，積極的に充実策を講じた。そして，昭和38年６月27日，同社は，先に申請していた定期航空路線の認可を受け，同年７月１日から東京～高松～大分～鹿児島間の営業を開始した。

当時，幹線については，日本航空と全日本空輸の両社間で，協力関係の確立，提携の強化が推進されていた。一方，ローカル線においては，事業者の集約化による輸送秩序の確立を眼目とした施策が，当局によって推進されていた。

これに基づいて，昭和37年８月に，全日本空輸と東亜航空の間で業務提携に関する協定が成立し，両社間の協力・提携関係が樹立され，さらに同年内に，全日本空輸は中日本航

富士航空，北日本航空，日東航空３社合併の内容

項　　目	内　　容
合併方法	新設合併
商　　号	日本国内航空株式会社
本社所在地	東京都大田区羽田江戸見町　東京国際空港内
資 本 金	34億8,000万円，発行済株式数696万株
合併比率	１対１対１
主要路線	東京～高松～大分～鹿児島，大阪～新潟（以上富士航空），大阪～徳島，大阪～徳島～高知，大阪～富山～新潟（以上日東航空），札幌～函館～秋田～新潟，東京～花巻（以上北日本航空）
保有機種	コンベア240（９機），ダグラスＤＣ－３（２機），グラマンマラード（６機），その他（20機），シコルスキ－Ｓ－62（２機），ベル47（10機）
役　　員	会長　前田久吉（日東航空社長），社長　菅野義丸（アラビヤ石油常務），副社長　伊藤良平（日本航空常勤顧問），専務　増茂昌夫（北日本航空社長），林垣（日本航空常勤顧問），藤本直（日東航空専務），高橋厳（東急車輛製造取締役），常務　早川弘之（日本航空整備本部副本部長付），窪田俊彦（富士航空専務），取締役　水野成夫（産業経済新聞社社長），佐伯勇（近畿日本鉄道社長），五島昇（東京急行電鉄社長），吉次利二（同専務），香川英史（東洋綿花社長），萩原吉太郎（北海道炭礦汽船社長），監査役　松嶋喜作（富士航空社長），中島賢蔵（前北海道副知事），沢村義夫（産業経済新聞社副社長），高橋公男（奈良交通社長）
当社持株数	2,693,666株（発行済株式数の38.7パーセント）

空，長崎航空との間でそれぞれ業務提携を行なった。また，昭和38年11月には，東京～八丈島間を全日本空輸と競合運航する藤田航空が，全日本空輸と合併し，全日本空輸を中心とする上記３社の提携関係が樹立された。

これとは別に，富士航空，北日本航空，日東航空の３社間においても，航空事業界のすう勢に加え，運輸省の勧奨もあって合併の気運が生まれ，昭和38年３月，３社合併に関する協定の調印をみたのである。そして昭和39年４月15日，新たに旧３社の全事業を継承して日本国内航空が誕生した。

業績の悪化

新発足した日本国内航空は，北海道から鹿児島を結ぶ全国的な路線網をもつこととなった。具体的には，全国28都市を結ぶ９路線の定期航空事業のほか，北海道内，離島など18の不定期路線があった。しかし，いずれもローカル色が強かったので，日本国内航空は，幹線乗入れを関係当局へ強く要望した。運輸省も，日本国内航空の事業基盤の拡充と経営の安定化を図るため，国内路線の中核である幹線への運営参加を認めるに至った。その結果，昭和40年３月１日から，日本国内航空は東京～福岡，東京～札幌間にコンベア880型ジェット機１機，翌41年５月15日からボーイング727型ジェット機２機を就航させ，その営業範囲を格段と充実させた。この幹線就航により，日本国内航空は日本航空，全日本空輸に次いで，名実とも航空界の第三勢力となった。

しかし，日本国内航空は富士航空，北日本航空，日東航空３社の経営基盤が軟弱であったため，発足当初から巨額の赤字を背負わなければならなかった。というのも，主業の旅客輸送が不振であったためで，初決算の昭和41年３月期は，営業損失は，実に26億6,790万円と膨大な額に達した。

五島昇による札幌行１番機のテープカット

これは，欠損会社３社の統合という観点からすれば当然の帰結ともいえたが，昭和39年度後半にはいって，一般的な経済活動の沈滞がいちだんと深まり，まず航空需要全体に抑止的効果をもたらしたことと，東海道新幹線への利用者の転移があったためである。さらに，①もともと日本国内航空の路線は，一般的に利用率が極端に低い（年間平均51パーセ

ント）うえに，比較的北方あるいは裏日本に偏しているため，季節的に運行不能に陥る度数が多いこと，②幹線参加のための開発経費が増加したこと，なども業績不振の原因であった。

旧合併3社の損益比較

（昭和38年8月31日現在，単位：千円）

会社名	資本金	繰越欠損金	当期純利益
富士航空	540,000	169,561	△ 39,076
日東航空	1,200,000	269,974	△ 16,548
北日本航空	900,000	388,272	△ 67,182

※　日東航空は，昭和38年8月，3分の1増資を行ない，資本金を12億円とした。
　富士航空は，昭和38年10月，倍額増資を行ない，資本金を10億8,000万円とした。
　北日本航空は，9億円の資本金を3億円に減資のうえ，昭和39年3月，4倍増資し，資本金を12億円とした。

日本航空との提携

昭和40年3月25日，日本国内航空は，日本航空と幹線旅客，貨物運賃を共同で積立て，これを一定比率で配分する“運賃プール制”を実施する契約を結び，運輸省に対して認可を申請した。これは，両社間の協調態勢を強化し，さらに旅客の利便をはかる意図で行なわれたもので，昭和40年4月1日から42年3月まで，2年間にわたって実施される予定であった。

運賃プールの対象は，東京～札幌，東京～福岡両幹線の直行定期便の旅客および貨物収入で，日本航空の深夜便「オーロラ」，「ムーンライト」の両便は対象外とされた。また，運賃プール制と同時に，両社は便数・使用機種・運航時刻などを調整，過当競争を排除する話合いをもった。しかし，日本航空は政府の監督下にある国策会社であったため，日本国内航空に対し人的な援助はしたものの，施設・機材の共同使用，運賃プール，整備料金の割引など，物的な援助は実現をみなかった。

このように，日本国内航空の再建がなかなかむずかしい局面を迎えた折から，昭和40年10月，運輸大臣中村寅太は航空審議会（会長石坂泰三）に，「わが国航空界の将来のあり方」について諮問した。これに対して，航空審議会は同年12月，①将来におけるわが国定期航空運送事業は，国際線1社，国内線2社が適当である，②日本航空は将来，国際線本位に移行する，③日本航空と日本国内航空の一体化を進める，という答申を行なった。

運輸省がこの答申案にそって，国内線を日本航空の国内線部門と日本国内航空が合体したもの，および全日本空輸の2社にしぼるよう行政指導をしているさなか，大型ジェット機の事故が東京周辺で続発した（昭和41年2月4日，全日本空輸ボーイング727型機が羽田空港着陸直前に東京湾に墜落，133人全員死亡。翌3月4日，カナダ航空ダグラスDC8型機が濃霧で羽田空港防潮堤に激突して炎上，死者64人。翌5日，BOACボーイング707型機が，富士山付近で空中分解し墜落，124人全員死亡）。そこで，運輸大臣中村寅太は，昭和41年3月，急遽，経済団体連合会会長石坂泰三，日本経営者連盟会長植村甲午郎に航空業界再編成あっ旋案の作成と関係企業間の調整を依頼，同年4月，両者から当面と

るべき措置を中心とする意見書が提出された。

政府は，昭和40年12月に出された航空審議会の答申および上記意見書の趣旨を尊重し，昭和41年５月20日，閣議了解に基づき，次のような航空企業の再編成を強力に推進することとした。

〔幹　線〕

① 各企業の保有機数の増加を抑制することにより，需給の調整を行なう。

② 日本航空と日本国内航空とは，将来合併することを前提として，適正な条件により運営の一体化を図る。

③ 日本航空と全日本空輸とは，営業および技術の両面において運営の協調化を図る。

〔ローカル線〕

各企業の経営合理化の徹底を図るとともに，ローカル線運営企業の幹線企業への統合を促進する。

昭和41年６月24日，日本航空と日本国内航空は，将来の合併を前提に，提携強化を目的とする覚書を交換した。その骨子は，①両社は，昭和46年４月までの適当な時期に合併する，②昭和41年７月１日から合併までの間，日本航空は日本国内航空の幹線の運営を引受ける，というものであった。この覚書に従って，昭和41年７月１日，日本国内航空は，幹線の運営を日本航空に委託すると同時に，幹線用の機材であるコンベア880 M型機「銀座号」，ボーイング727型機「天女号」・「羽衣号」を貸与した。

このような経緯から，日本国内航空はしだいに“日航色”を強め，ついには日本航空がその経営の主導権を握るに至った。つまり，昭和41年９月５日に開かれた日本国内航空の株主総会において，菅野義丸，増茂昌夫，藤本直，高橋巌，巻幡静彦，早川弘之，窪田俊彦，山田龍人などの常勤取締役８人全員が辞任し，新たに，会長に松尾静磨（日本航空社長），社長に川淵龍彦（日本航空常任監査役），常務に庵原道久（日本航空整備本部管理部長），桜井義郎（東急鯱バス専務），野尻幹男（日本航空航務本部運航部調査役）が選任されたのである。当社からの派遣役員は，非常勤役員として留任した五島昇，吉次利二のほかは，桜井義郎だけにとどまり，従来と比べて，当社は日本国内航空からの大幅後退を余儀なくされるに至った。

体質改善による業績向上

こうして，日本国内航空は，日本航空のテコ入れにより，再建が図られることとなったが，昭和41年10月，新たな事業展開を図るために次のような計画を策定した。

① 新規路線は札幌～旭川（昭和41年６月24日免許），大阪～宇部（昭和41年７月５日

免許）にとどめ，不採算路線の整理を断行する。

② 航空機は将来ＹＳ-11のみにする含みで，当面はＹＳ-11とノール-262の２機種に統一する。

③ 整備基地の統合によって採算の向上を図る。

④ 小型固定翼航空機の使用事業部門を大幅に縮小する。

⑤ 航空測量部門を分離する。

さらに富士航空，日東航空，北日本航空の合併によって旧会社から継承した不良資産，および日本国内航空設立以降の累積欠損を，昭和46年上期までに一掃する目標を掲げ，人員削減，機種統一，不採算部門の整理などを強力に推進した。

このような日本国内航空の体質改善策は，しだいに効果をあげていった。また，昭和41年度に発生した全日本空輸をはじめとする航空機事故の影響も払拭され，漸次，旅客需要の増加がみられるようになったため，昭和42年度から，同社の収支の基調は好転していった。昭和42年度の営業収入は48億1,910万円（内訳：日本航空へのボーイング727型機賃貸料収入11億8,097万円，ローカル線旅客収入24億5,948万円，同貨物収入２億2,853万円，同郵便収入１億9,878万円，幹線深夜便旅客収入１億1,006万円，航空写真測量・その他収入６億4,128万円）で，対前年度比35パーセント増となった。また，運営全路線の平均座席利用率は57.7パーセント（昭和41年48.1パーセント）であった。そして，営業費用は41億2,352万円であったことから，日本国内航空設立以来４年にして，６億9,558万円の営業利益をあげるに至った。しかし，多額の運転資金借入金をかかえていたため，支払利息が約10億円，それに開発費の償却に約４億円を計上したことにより，経常損失は４億9,414万円となった。なお，日本国内航空は，昭和42年５月25日に50パーセント減資を行ない，新資本金は26億1,000万円となった。この結果，減資差益により，昭和41年度末の未処理損失69億3,626万円のうち26億1,000万円が補塡された。

昭和42年度以降，航空機利用客の大幅な増加に支えられた日本国内航空は，着実に再建への道を進んでいった。そして，昭和44年度には，それまでの繰越欠損も半減，さらに46年度には黒字決算となる見通しが立てられるまでになった。この日本国内航空の強気な見通しは，航空輸送が年々30パーセント以上の増加を示していたことによるものにほかならなかった。

こうした好業績は，日本国内航空１社にだけのものではなかった。航空各社とも旅客の急増に支えられて，昭和44年度は前年度を大幅に上回る増収・増益で，きわめて好調であった。このため，航空各社とも強気な見方を打出し，「航空業界は国際線１社（日本航空），国内線２社（日本航空，全日本空輸）に再編成する」という，昭和41年度に閣議了承した

日本国内航空年度別利益の推移　（単位：万円）

年　度	経常利益	当期利益	次期繰越損金
昭和42年	△ 49, 414	△ 162, 278	594, 904
43	140, 260	64, 563	530, 341
44	291, 490	245, 220	285, 121

航空再編成方針の行方を微妙なものとした。

しかも昭和45年５月15日，日本国内航空社長川淵龍彦が，「現在は，当時とは情勢が変化しているため，合併するよりは，50パーセント程度日本航空に株式を所有してもらい，その系列にはいったほうが両社のためになると思う」（昭和45年５月16日付日本経済新聞）と，合併とりやめの方針を示唆した。たまたま，政府の航空再編成の基本方針である全日本空輸と東亜航空の合併が合併比率の点で行詰っていた折から，この談話は航空業界に大きな論議を巻起こした。また５月26日には，運輸大臣橋本登美三郎が，「航空業界の再編成について従来のものの考え方を変える必要がある」と手直しの必要性を初めて明らかにした。そして新たに，日本国内航空と東亜航空が合併するという方針が浮かびあがってきたのである。

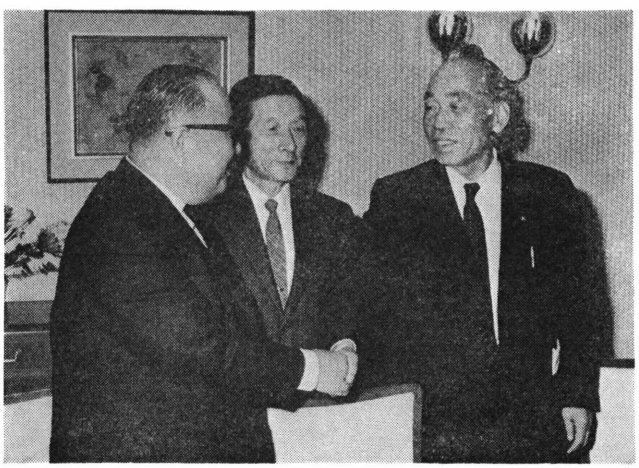
東亜国内航空として新発足

昭和45年６月１日，日本国内航空の筆頭株主（38.7パーセント所有）である当社は，東亜航空と合併問題について協議した結果，次のような理由から，合併の基本線に関して意見が一致した。

① 両社とも，旅客の急増で増収・増益へと業績が好転し，過去の累積赤字をほとんど解消した。

② 政府部内で国内線はすべてダブルトラック（２社の競合運行方式）にすべきだという意見が高まったが，両社とも，１社だけではこれにこたえるだけの力がない。

③ 今後の航空需要の増大に対応するためには，大型ジェット機の導入が必要で，そのためには膨大な投資を要し，合併して規模を大きくすべきである。



合併成立の握手をする川淵日本国内航空，下村東亜航空両社長

また将来，国内線の再配分が行なわれる場合，現在の日本国内航空，東亜航空では，日本航空，全日本空輸とあまりにも企業力に格差がありすぎて不利になる，という判断もあった。

その後，日本国内航空は昭和45年６月23日に大株主会（当社，近

畿日本鉄道，京阪神急行電鉄，産業経済新聞社，日本航空の各社社長出席）を開き，東亜航空との合併について基本方針の了承をとりつけた。

一方，種々論議されてきた航空再編成問題は，昭和45年10月21日，運輸大臣の諮問機関である運輸政策審議会（会長中山伊知郎）が航空政策の新しい方向について，概要次のような答申を行なった。

「日本国内航空，東亜航空が日本航空の技術援助，資本参加を受けるなど，先発航空企業の協力を得るとともに，広く民間資本の参加を得て新会社を設立することを決定する。新会社はローカル線を運営するものとするが，将来，安全体制など企業基盤が充実した段階で幹線運営も考慮する。また日本航空と日本国内航空が合併しなくなったことに伴う問題の処理は，政府の承認を受けて決定するものとする。」　（昭和45年10月22日付日本経済新聞より）

この運輸政策審議会の答申は，昭和45年11月20日の閣議了承に基づき，新航空政策として正式に決定された。日本国内航空社長川淵龍彦，東亜航空社長下村弥一は，政府のこの新しい航空再編成方針にそって合併交渉を進めていたが，同年12月10日，運輸大臣の了承を得たあと，合併条件を正式に発表した。

合併条件は，およそ次のとおりであった。

① 合併前に日本国内航空は4分の1，東亜航空は2分の1増資し，さらに両社ともこのほか3億円の第三者割当増資を行なったあと，1対1の対等合併をする。

マスコミの評価

昭和46年6月10日付の朝日新聞は，新発足した東亜国内航空のその後の動きについて，「チラリと出る東急色，“離陸後”もけわし」として，大要次のような記事を掲載している。

「新会社運営は一応軌道に乗ってきた。しかし合併前から持越されている難問に加え，発足後あらたに持込んだ問題点も，いくつかあり，なお前途はけわしそうだ。

その一つは合併で表面化した労務問題。次に旧日本国内航空が抱えていた，日航との“清算”問題。さらにローカル線のジェット化という課題である。もっと問題なのは，合併前から運輸省などが心配していたような東急色の強まり。

東京急行電鉄は新会社の株の26パーセント以上を持ち，日航の持株の3倍近い大株主だ。五島東急社長が取締役相談役になったほか，副社長，専務以下の役員にも東急から人が出ているが，さらに人事，企画，経理，総務といった管理部門の部長か次長は，東急系でがっちり押えた。『閣議了承までされた新航空政策が，東急という一企業に利用されるのはおかしい』との声も出ている。

すでに東急系の一役員が川淵社長の一札を取戻そうと，単独で運輸省の町田事務次官にかけあいに行ったことがあるほか，日航出身の富永社長にはなにもはからず，物事を決めているというわさも流れている。

富永社長も微妙な立場だけに，『きびしい環境だから，内ゲバの余裕もありませんよ。とにかく内部は一本となって外に向い，ガメツイ商売をするようにしたい』とあまり多くは語らないが，『新社長のこれからの会社のカジ取りはむずかしそう』という評がもっぱらである。」

東亜国内航空の概要　（昭和46年5月15日現在）

項　目	内　容
商　号	東亜国内航空株式会社
本社所在地	東京都大田区羽田空港 1—9—1（現在の本社事務所は，港区芝西久保明舟町20 第18森ビル）
資本金	95億2,500万円
営業種目	①定期航空運送事業　②不定期航空運送事業　③航空機使用事業　④自動車運送事業　⑤損害保険・生命保険代理業
保有航空機	ボーイング727型（3機），YS-11型（29機），デ・ハビランド114TAW型（2機），川崎ベル47G-2型（7機），川崎ベル47G3B-KH4型（8機）川崎ヒューズH500型（2機）
従業員数	2,011人
役　員	会長　下村弥一，社長　富永五郎，副社長　亀山信郎，安達平八郎，専務　浜正男，窪田俊彦，庵原道久，常務　野尻幹男，山下政雄，鳴神長和，取締役　山田龍人，柳沢元俊，太田俊休，松田令輔，佐伯勇，森薫，田中香苗，鹿内信隆，松本元，若狭得治，高義光，取締役相談役　松尾静磨，五島昇，佐野友二，常任監査役　松嶋喜作，監査役　馬渡雅雄，山田登

② 第三者割当は，東亜航空は全額日本航空に，日本国内航空は2億円を日本航空に，1億円を全日本空輸にそれぞれ割当てる。

③ 社名は東亜国内航空とする。

④ 新会社の会長には東亜国内航空社長下村弥一，社長には日本航空専務富永五郎が就任する。

この結果，東亜国内航空の資本金は95億2,500万円となり，大株主の持株は，当社が27パーセント，不二サッシが10パーセント，日本航空が9.1パーセントの順となった。

こうした経緯ののち，昭和46年1月8日に合併の大綱覚書，3月29日には合併契約書の調印が行なわれ，5月15日，東亜国内航空が誕生した。

ところが，新会社として発足したばかりの東亜国内航空は，昭和46年7月3日のばんだい号事故でたちまち苦境に立たされた。航空機事故は会社を荒廃させるといわれているが，事実，昭和41年の東京湾，松山沖事故のあと，全日本空輸は乗客が激減し無配会社に転落，立直しに3，4年を要した。しかも，東亜国内航空には日東航空，北日本航空というローカル線2社が運輸省のテコ入れで合併された背景もあり，事故ショックによる乗客減，社内の動揺など，同社の受けた打撃は大きかった。

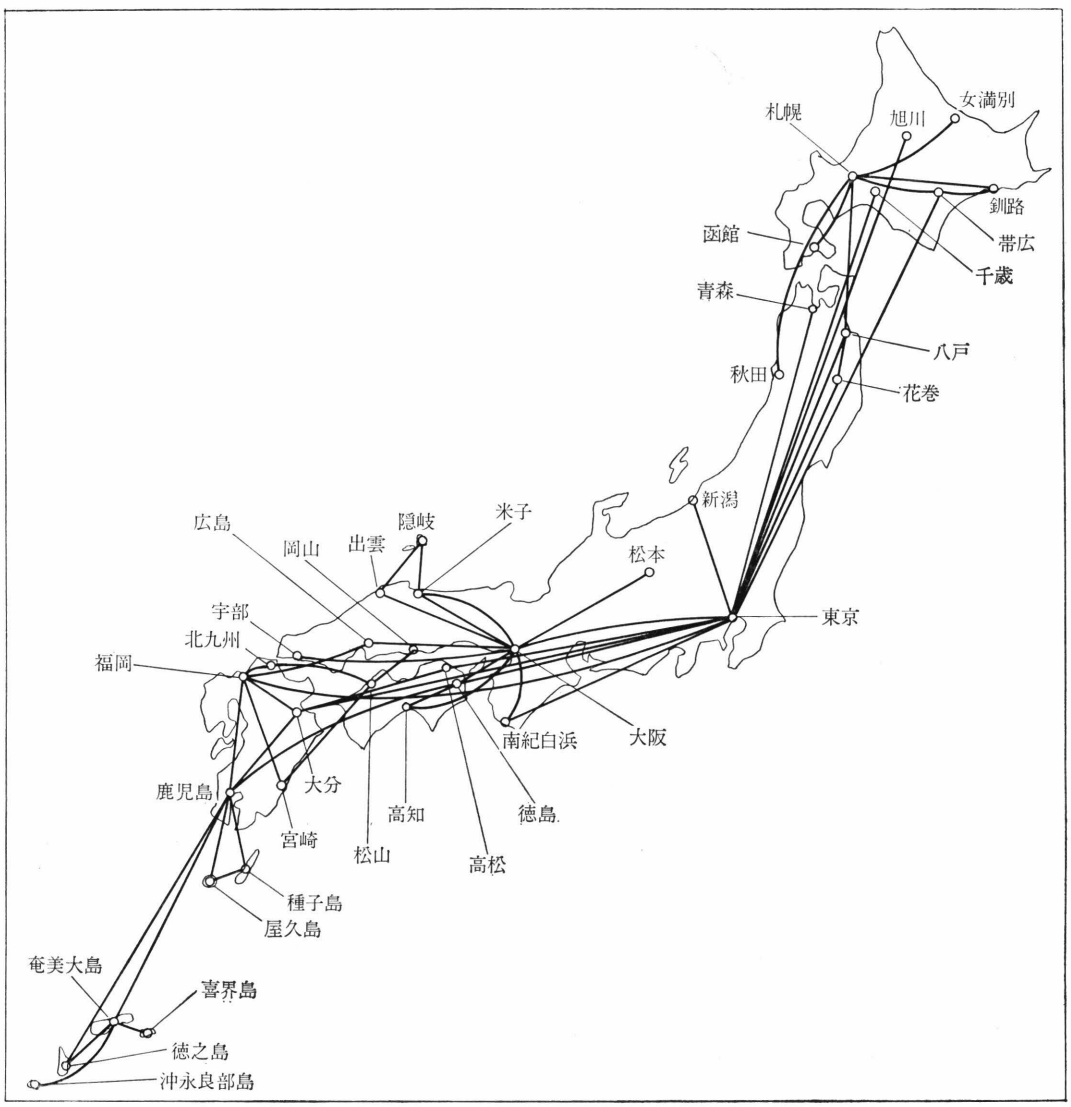
東京～大分に就航したボーイング727型機

ばんだい号事故については，その後，運輸省による立入り検査が行なわれ，この検査に基づいて，運輸省は東亜国内航空に，①経営体制の一本化，②着実な運行，③企業体質の強化の3点を主に，きびしい内容の業務改善勧告を出した。このため，昭和46年10月からの東京～大分間のジェット機就航計画は，無期延期となった。しかし，ジェット機就航の社内体制も固まったことから，翌47年8月1日，まず東京～大分間にボーイング727型機を就行させ，続いて9月1日には，同路線を鹿児島まで延長した。そして，10月1日には福岡～鹿児島間のジェット化を行なった。

なお，東亜国内航空の初決算（昭和47年3月期）は，営業損失10億2,284万円，経常損失13億3,715万円となり，これに，ばんだい号などの航空機事故損失1億2,943万円を特別損益として計上した結果，14億6,658万円の損失となった。

東亜国内航空路線図

（昭和47年9月現在）



2　事業の強化・統合

1)　建設業の独立強化

東急建設の設立

昭和30年代にはいると，日本経済は着実に高度成長を遂げた。まず昭和30年から32年上期の神武景気，34年下期から翌35年下期にかけての岩戸景気を経て，経済規模は飛躍的に拡大していった。こうした一般景気の好調を反映して，建設投資は大幅な増加をみせていった。建設業者数も，昭和30年には6万1,836業者であったものが，昭和35年には7万4,314業者と，年々増加していった。建設業者増加の理由は，建設業は下請を利用すれば，機械も労働者もいらずに開業できる業種であり，「1社倒産しても2社ふえる」という細胞分裂が行なわれやすいためであった。しかし，つまるところ経済規模の拡大に比例していったからにほかならない。

こうした建設業者増加傾向のなかで，東急グループにおける建設部門担当会社として，昭和34年11月11日，東急不動産の建設部門が分離独立，東急建設が設立された。資本金は1億円であった。この東急不動産の建設部門は，もともとは昭和21年3月12日に設立された東京建設工業（資本金500万円）で，その後，同社が29年8月1日に東急不動産に合併され，東急不動産建設工業部となっていたものである。

〔東急建設の概要〕

① 商　　号　東急建設株式会社

② 本社所在地　東京都渋谷区大和田町98番地

東急建設が担当した初の超高層ホテル，ホテルパシフィック東京

③ 目　　的

i)　土木建築の設計施工請負

ii)　前号に付帯する一切の事業

④ 役　　員

社長　五島昇　　専務　金原進

取締役　黒田重治　河村良彦

谷島文雄　沢勝蔵　馬淵寅雄

増田誠一　安達平八郎　鈴木寅

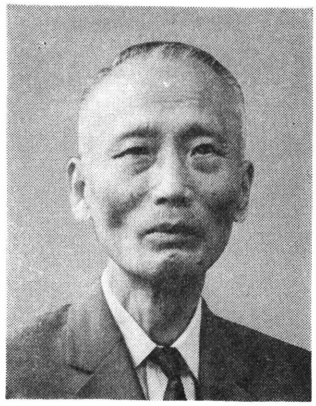
吉　松田秀一　黒田定武　桜井

英記　近藤謙三郎　福田重義

監査役　赤川穣　池辺稲生

⑤　資 本 金　1億円（額面500円，発行済株式数20万株）

⑥　従業員数　219人



馬 淵 寅 雄

東急グループを軸に急成長

昭和34年12月1日に営業を開始した東急建設は，東急グループ各社の強力な支援・協力を背景に，積極的に事業拡張を図っていった。そして，伊東下田電気鉄道の建設工事をはじめ，川崎市の日本鋼管電縫管製造工場，上尾市の東急くろがね工業上尾工場，松本市の東洋食品工場など，いずれも相当規模の工事を受注した。そのため，昭和34年11月11日から翌35年9月30日（昭和34年12月1日から営業開始の関係上，第1回決算は10か月間となる）までの受注総額は，23億9,000万円（特命工事15億2,000万円，入札工事8億7,000万円）に達した。また，完成工事高は11億5,000万円，純益金2,600万円をあげた。ちなみに，東急建設設立前の東急不動産の建設営業益金は3,743万円（昭和34年上期）であった。また，建設業界の今後の見通しとして，公共事業投資の累増に加え，民間企業の設備拡張もさらに活発化が期待されていた。

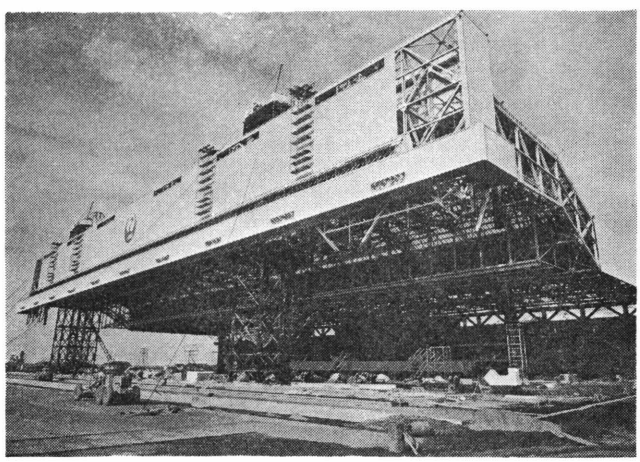
以上のように，東急建設のスタートは順調であった。昭和35年7月，社長五島昇は，東急建設の設立後の発展状況について，概要次のように述べている。

「東急建設は，折からの建設ブームに乗り遅れたならば，今後立ちあがる時期が非常に遅れると考えて，多少むりではあったがあえて東急不動産から分離させた。東急建設の独立は昨年の11月であったため正式決算はなされていないが，仮決算から推量すると，非常にりっぱな成績をあげているといえる。つまり4か月の仮決算であるが，受注工事高は東急不動産から引継いだ9億3,200万円を含めて18億6,200万円であった。このうち

東急建設受注および完成高

（昭和34年11月11日～35年9月30日）（単位：千円）

工事別＼工事高	引継受注高	当期受注高	計	当期完成高	次期繰越受注高
土木	352,254	868,858	1,221,112	324,178	896,934
建築	580,308	1,523,590	2,103,898	828,678	1,275,220
計	932,562	2,392,448	3,325,010	1,152,856	2,172,154



東急建設が建設中の成田新空港内日航第1ハンガー

完成工事高は３億7,000万円，利益は925万円であった。

しかし18億円の受注高のうち，64パーセントが東急グループ関係の工事である。この社内・外の比率が逆転しないと独立会社としての体裁が整わない。今後とも新しい地盤を開拓していくことを要望する。」　（社内誌『清和』昭和35年７月号より）

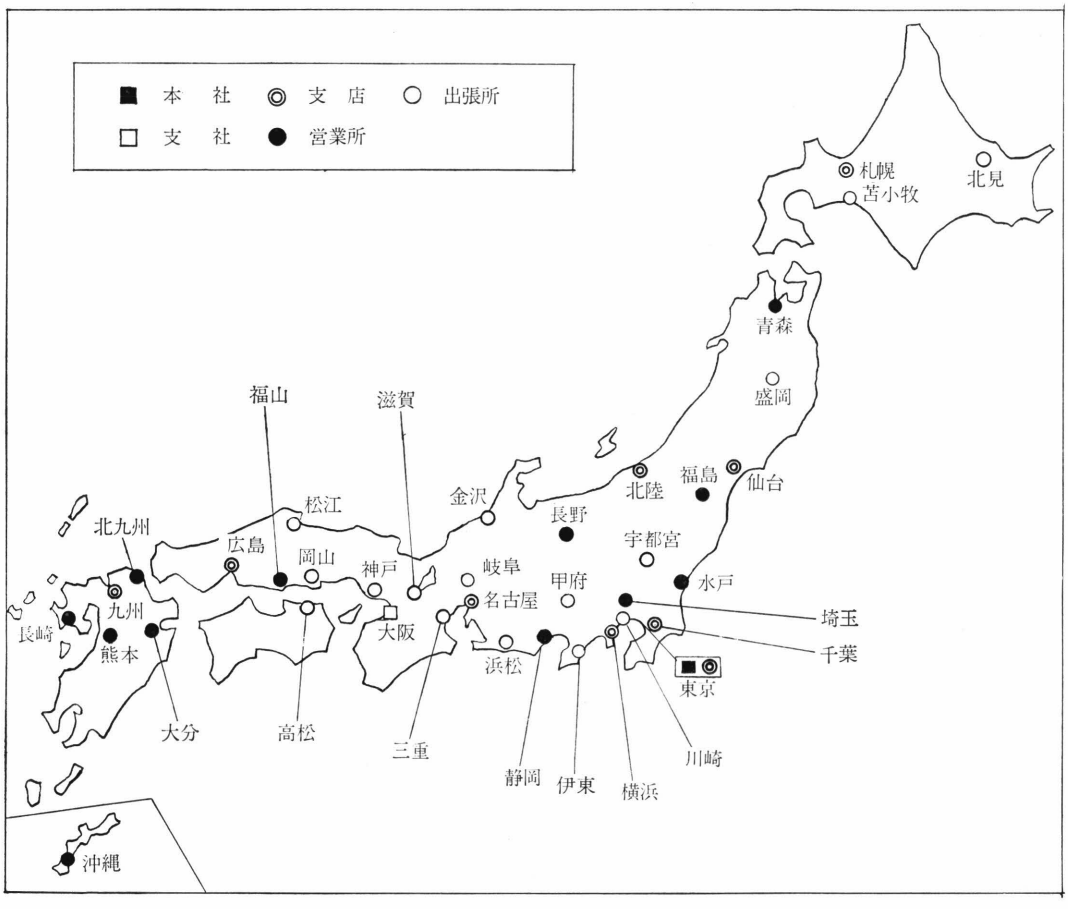
東証１部市場に上場

東急建設の業績は，その後，拡大傾向の一途をたどった。昭和37年３月１日，自己資本を充実し，経営の基盤を強化するため，資本金を２億円増加し３億円とした。

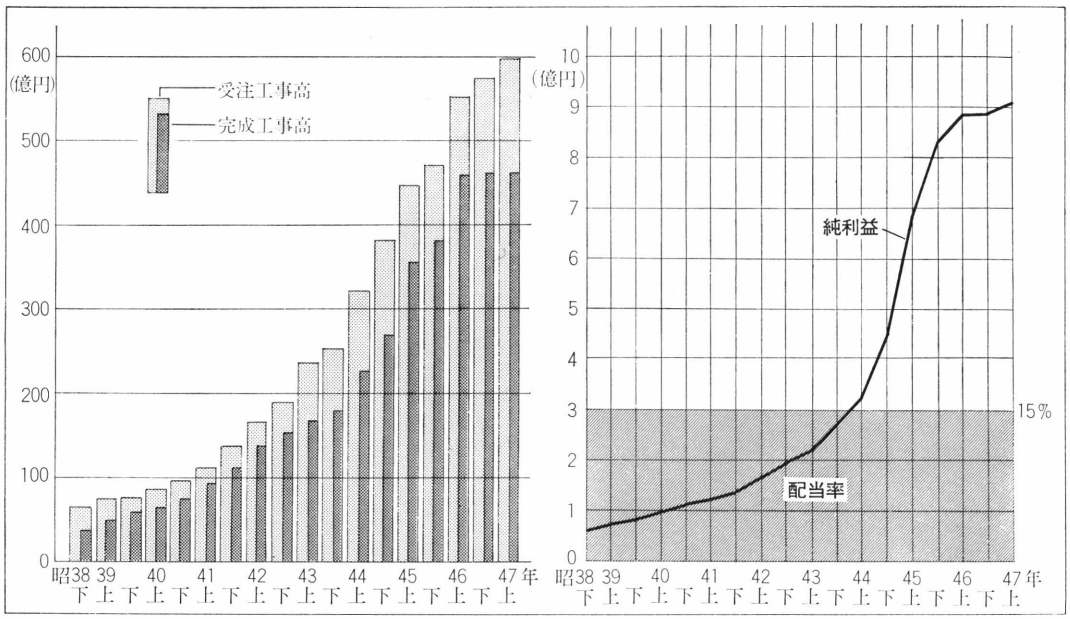
そして翌38年９月，同社は，東京証券市場第２部に上場された。順調な業績を反映して，その後，資本金は，昭和39年３月に５億円，40年12月に８億円，42年３月に12億円となり，同年８月には東京証券市場第１部に昇格した。

この間，東急建設は，東急グループ以外からの受注が56.1パーセント（昭和42年度）と高くなったため，支店営業網のいっそうの拡充・強化を図った。その結果，同社設立当初の横浜，名古屋，札幌の３営業所，川崎，沼津の２出張所から，昭和43年には札幌，北

東急建設本社・支店・営業所・出張所一覧　（昭和47年12月31日現在）



東急建設営業成績推移表



陸，千葉，横浜，名古屋，大阪，九州の７支店，それに１営業所，11出張所を保有することとなった。

東急建設は，その後も年１回の割合で増資を重ね，昭和47年４月には資本金40億7,000万円と，実に設立後13年で，当初の資本金の41倍弱に増加したのである。なお，昭和47年９月30日現在，東急建設の従業員数は3,378人（設立時の15倍強），完工高は460億5,000万円，利益８億9,400万円，配当年15パーセント，事業所は支社１，支店９，営業所11，出張所17を数えた。また関連会社として，東急道路（資本金１億円），東急プレハブ（資本金１億円），東建産業（資本金400万円），パシフィックトウキュウコンストラクション・インコーポレイテッド（資本金１万ドル）の４社がある。

2)　北海道バス事業の系列化

系列化の概況

北海道交通網の整備強化は，昭和32年から35年にかけて東急グループ入りした定山渓鉄道，函館バス，北見バスを軸として，引続いて推し進められた。

昭和34年12月，当社はまず宗谷バスを買収，翌35年には早来運輸（資本金1,200万円，乗合・貨物・乗用各自動車運送事業の経営，本社・北海道勇払郡厚真町本町）を定山渓鉄道がさん下に収め，36，37年には，北見バスが北紋バス・網走交通を系列会社とするといったように，道内バスの系列化はおおいに進んだ。

それに伴って，昭和37年には，宗谷バスと北紋バスの間で一部バス路線の譲渡，“オホーツク急行”に代表される相互乗入れによる長距離路線の開設などが実現した。その結果，両社の経営基盤が強化され，また新しい観光ルートの開発も実現できるようになったわけである。これらは，宗谷バス，北紋バスが同系列の会社であったからこそでき得たものであり，当社によって進められていた道内交通機関の統合がもたらした成果の一例であるといえる。

次いで，昭和39年１月には斜里バスが東急グループに参加したが，この時点における道内の東急グループ系バス会社は８社に及び，その資本金合計は４億6,630万円，路線免許キロ合計は3,200キロメートルにのぼった。

当時，北海道においては，国鉄・札幌市営など５公営バスを除くと，民営バス事業者は29社であった。このなかで東急グループ系８社の占める割合は，資本金で28.6パーセント，路線免許キロが27.2パーセントで，そのバス路線網は，釧路，帯広，旭川，室蘭を除く北海道のほとんどの地域に広がっていた。

このように，短時日のうちに道内交通網の整備・強化が進められたのは，北海道開発に向けられた当社のおう盛な投資意欲もさることながら，反面，せいぜい40～50両しかバスをもたない道内の中小バス会社では，道路の整備に伴う路線の長距離化や運行車両の近代化などに資金面で追いついていけず，大資本に経営参加を仰ぐ以外，経営の近代化，経営基盤の強化を遂行することができなかったからにほかならない。

宗谷バスの買収

昭和34年12月28日，当社は宗谷バス（資本金2,700万円）の発行済株式５万4,000株のうち，55パーセントに当たる２万9,700株を取得して，同社を関連会社とした。

礼文島船着場の宗谷バス

宗谷バスは昭和27年７月１日，道北乗合自動車の事業の一部を譲受けて設立（資本金800万円）されたもので，従業員60人，車両17両，それに稚内，利尻，礼文，鬼志別，枝幸，雄武の６営業所をもって営業を開始した。しかし，業績は低迷を続けるばかりであった。その理由は，冬期における多量の降雪による運行不能，観光資

源開発の立遅れにあった。したがって，こうした状態では交通機関としての社会的使命も十分に果たせなくなり，早晩，利用者の信頼も失われていくことは明らかであった。そこで，宗谷バスはこの不振から脱却するための抜本策として，中央の資本を導入し，会社の再建を図ることを決め，すでに道内において定山渓鉄道，函館バス，北見バスをさん下に収めていた当社に，資本参加を要請したわけである。

なお，宗谷バスの昭和33年度の決算では，962万円の利益を計上，創立後初の配当（年６パーセント）を実施した。この配当も，実際は，減価償却が法定償却費に達せず，車両の増備，施設の更新も十分に行なわれないまま実施されたものであり，実質的には赤字会社という状態にあった。

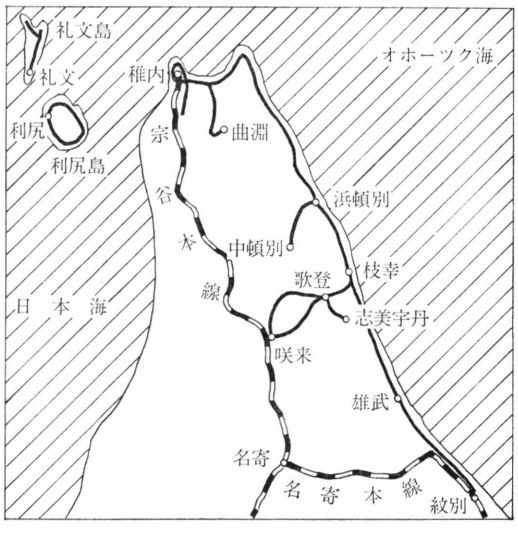
宗谷バスの体質改善

昭和35年１月13日，宗谷バスでは，定山渓鉄道社長蛯名忠雄が取締役に，また同年５月23日には当社社長五島昇が同じく取締役に，北見バス取締役新岡勝千代が監査役にそれぞれ就任した。宗谷バスの経営に参加した当社は，以後，積極的に同社の再建に取組み，さまざまな体質改善策を実施した。

まず，当社は宗谷バスの経営の健全化を図るため，完全償却の実施を指示した。昭和34年には，車両の償却1,517万円，翌35年度には377万円の償却を実施した。このため，昭和34年度には196万円の利益を計上していたものが，35年度には741万円の欠損となり，無配を余儀なくされた。しかし，この荒療治によって，車両の代替が促進され，老朽車両が一掃されたのである。

また一方では，経営の合理化も進め，バス路線網の整備とハイヤー事業の譲渡を断行した。まず，滝上出張所所管のバス路線は，昭和37年６月と12月の２度にわたって北紋バスに譲渡された。ハイヤー事業については，将来，大きく発展するものと予測されたが，本業であるバス事業と基本的に性格を異にしていたので，両事業を経営することは実体にそぐわないということから，これを全面的に廃止することとした。

宗谷バス路線図



昭和37年４月１日，かねて申請中であったハイヤー営業所である雄武，香深，船泊のハイヤー事業廃止が札幌陸運局から許可された

のを皮切りに，39年３月までに全営業所のハイヤー事業の廃止が認められた。

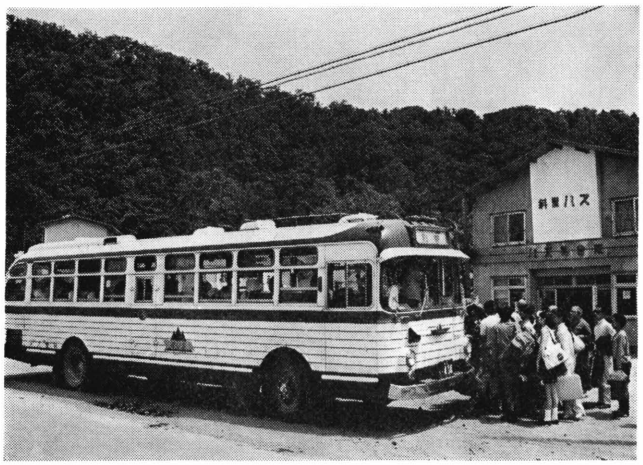
こうした宗谷バス再建の努力が実を結び，業績は年を追って著しく好転していった。昭和36年度は403万円，37年度は255万円の利益をあげ，38年度に至っては４年越しの累積赤字を一掃して，なお1,334万円の利益を計上し，年６パーセント復配を実施するまで再建が進んだのである。

斜里バスの買収

当社は，道内交通機関の一元化構想の一環として，道北・道東地域，いわゆるオホーツク海沿岸地方のバス事業の系列化を進めていたが，続いて昭和39年１月23日，斜里町に本拠を置く斜里バス（資本金2,600万円）を買収し，東急グループの一員とした。斜里バスの路線は，斜里町を中心として各方面に延びており，知床半島方面へは岩尾別温泉までの53.9キロメートル，知床半島の南側の標津までの60.5キロメートル，それに阿寒方面へは国鉄釧網線に沿って緑までの33.6キロメートルなどがあり，その他，斜里町近辺の路線を含めて営業路線は270キロメートルに及んでいた。なお，斜里バスの前身は，昭和23年11月18日に設立された黒田製菓（資本金300万円）で，25年５月に斜里バスと商号変更したものである。

斜里バスの発行済株式は，２万6,000株(額面金額1,000円)で，当社１万2,000株（46.2パーセント)，北見バス１万1,000株（42.3パーセント)，定山渓鉄道2,000株（7.7パーセント)，網走交通1,000株（3.8パーセント）と，当社および道内の東急グループ各社でその全株式を引受け，斜里バスの育成を手がけることとした。そのため，新役員には，定山渓鉄道をはじめとする関連各社役員が就任した。同社の役員は，次のとおりである。

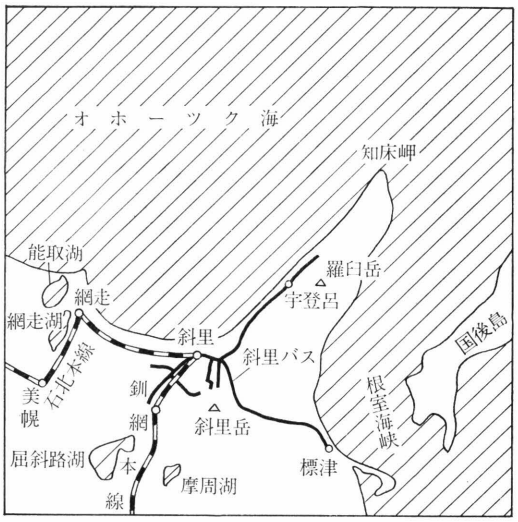
社長　田中時次郎(定山渓鉄道専務)　専務　仙石清(網走交通専務)　常務　佐伯喜代志(北見バス美幌営業所所長)　取締役　大塚秀雄(当社常務)　蛯名忠雄(定山渓鉄道社長)　多田倍三(北見バス社長)　黒田只雄(前斜里バス社長)　監査役　山田秀介(当社取締役自動車部長)　牧野吉六(北見バス専務)　新岡勝千代(定山渓鉄道総務部長)



知床半島，ウトロ停留所の斜里バス

斜里バスは，当社が経営に参加した時点において，業績不振によ

斜里バス路線図



り累積赤字が1,700万円にものぼっていた。同社の立地条件は，知床半島，摩周湖，阿寒湖，サロマ湖などの観光地が営業区域内にあったため，申し分のないものであったが，観光シーズンが限られ，また本拠地の斜里町が人口1万3,000人にすぎなかったため，路線バスも採算がとれず，赤字が増加し，経営が思うようにいかなかった。

しかし，東急グループに参加したことによって，資金面の裏付けができ，また，路線網の延長・強化，徹底した経営の合理化，それに経費の節減に努めた結果，同社の業績は急速に立直り，昭和39年度は423万円，40年度は465万円，41年度は563万円，42年度は673万円というように益金が増加，42年度までに累積赤字を完全に解消した。そして，昭和43年度には運賃改訂による増益は大幅なものとなり，税引後利益で対前期比109.1パーセントの利益を収め念願の年10パーセント配当を，44年度には普通配当10パーセントに加えて，創立20周年記念として記念配当5パーセントを実施するまでになった。

北見バスによる系列化

こうして，当社が北海道の交通網の整備強化を図る一方，北見バスも，昭和36年6月26日，道東の紋別市を中心に周辺各町村にバス路線網をもつ北紋バス(資本金930万円)を，翌37年5月30日には網走市，東藻琴村を営業エリアとする網走交通(資本金1,600万円)を，それぞれさん下会社とした。

紋別市周辺を営業範囲とする北紋バス

当時，北見バスの経営はきわめて好調で，同社の路線網は，北見市を中心として北紋バスおよび網走交通の本拠地である紋別市，網走市にまで及んでいた。したがって，北紋バス，網走交通と競合する度合いが強かったため，北見バスは両社を系列下に置いて，路線網を整備することを意図し，両社

を買収したわけである。

北紋バスは，昭和24年9月27日，住友鴻之舞鉱山地帯の開発促進とその交通機関として，資本金250万円で設立された。当初の路線は，紋別～鴻之舞～丸瀬布間52.5キロメートルだけであったが，その後，数次にわたって路線を拡張していった。昭和32年9月には湧別町営のバス事業を買収，それにつれて営業区域も拡大した。そして，北見バスの系列会社となった結果，昭和36年6月，社長に蛯名忠雄(定山渓鉄道社長)，取締役に五島昇(当社社長)，多田倍三（北見バス社長）が就任した。再出発した北紋バスは，北見バスと長距離路線の相互乗入れを行なうなど，各部門にわたって提携の実をあげていった。

一方，網走交通は，もともとは，北見バスから分離した会社であった。昭和25年7月20日，北見バスから東藻琴～藻琴間16.5キロメートルのバス路線を譲受け，東藻琴交通（資本金120万円）として発足した。そして，その後は積極的な路線の延長を進めながら，昭和27年には貸切バスの営業も開始した。次いで昭和29年からは，トラックによる貨物運送業にも進出，百貨店・大手石油販売会社・酒造組合など，優良な安定顧客を獲得していった。昭和34年4月15日，同社は社名を網走交通と変更，昭和37年5月30日，発行済株式3万2,000株のうち，56.3パーセントに当たる1万8,000株を北見バスに譲渡して，前記のように北見バスの系列会社となった。そして，従来のバス・貨物運送業などに加えて，土木建設業にも進出していった。なお，当時の網走交通は，従業員148人で，バス15両，大型トラック28両，小型トラック3両，ハイヤー2両を所有，路線バスの免許キロは126キロメートルで，月間収入1,960万円をあげていた。

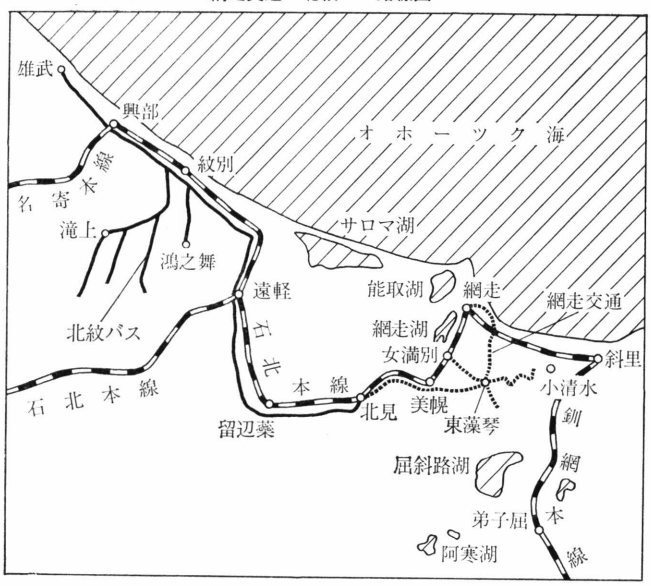
北紋バス・網走交通のグループ入り

こうして，北紋バスと網走交通は，北見バスとの提携関係のもとで事業の拡張・発展を図ってきた。一方，北見バスは，昭和37年9月30日に至って倍額増資(新資本金1億円)をしたことから，増資負担がふえ，しかも冷害による沿線不況，同社の17日間に及ぶ長期スト（昭和39年9月）などにより，昭和39年度には，それまでの年13パーセント配当から一挙に無配に転落した。そこで北見バスでは，早期に再建を図ること

網走交通本社と同社の貨物自動車

となり，同社の業績不振により負担となっていた網走交通，北紋バス，および斜里バスの持株を買上げてくれるよう，当社に要請してきた。そこで当社は昭和40年6月1日，北見バス所有の網走交通株式1万7,000株(1,864万2,880円)，北紋バス株式1万株(1,386万1,300円)，斜里バス株式2,000株（915万3,820円）を買受け，網走交通，北紋バスは同月10日，東急グループの一員となった。

網走交通・北紋バス路線図



なお，昭和40年以降の北見バスは，40年度に約3,100万円の赤字を計上したものの，以後，業績の回復は著しく，44年度には6パーセントの復配を行なった。しかし，それ以後はふたたび赤字に転落している。

3)　通運・貨物運送業の統合

通運・貨物運送業の活況

昭和30年代の後半にはいって，わが国の陸上輸送の構造変化は大きく進み，輸送対象・輸送経路・輸送手段および運輸業者の経営構造にまで変化を及ぼした。こうした一連の変革は，昭和35年，当時の池田内閣によって初めて提唱され，以後，強力に推し進められた経済の高度成長政策に起因したものであった。

トラックによる貨物輸送量は，とくに昭和30年から37年の間に大幅に伸び．昭和37年度は30年度に比較して，トン数で3倍，また輸送トン数に輸送距離を乗じた，いわゆるトンキロでは4.3倍にもなっていた。トラック輸送がこのように急速な伸び率をみせたのは，建設工事の活発化，流通革命の進展，道路網の整備などに伴って戸口から戸口への輸送が可能となり，迅速性を備えた輸送に需要が集中したからにほかならなかった。

しかし，急速な伸展をみせたトラック業界も，同業者間の競争の激化，自家用トラックの普及，人件費をはじめとする諸経費の増加などにより，必ずしも安定した収益を期待するに至っていないのが実情であった。このようなことから，経営規模拡大化の傾向が促進されることとなった。これは，路線トラック業者，通運業者についても，まったく同じで

あった。

東急グループにおいても，まず昭和38年に東京通運と厚木通運，続いて翌39年11月に日本貨物急送と東北急行運送，40年８月には平野運送と伊豆急通運がそれぞれ合併した。

東京通運と厚木通運の合併

昭和38年10月１日，東急グループの通運・貨物業を構成していた東京通運と厚木通運が合併した。これは，①資本力の強化により諸設備を完備し，荷主サービスの向上，倉庫業の強化・拡充を図る，②東京・神奈川地区を中心とした広範囲な経済地域を営業活動範囲とし，近距離自動車輸送の強化および自動車の合理的運行を図る，③両社のこれまでの特性を生かし，相互に補完しあって営業活動の多角化を図る，といった３点を主眼としたものであった。

両社の合併はきわめて円滑に実現されたが，これは，両社がともに東急グループの一員であり，当社が東京通運の株式を99パーセント，厚木通運の株式を91.6パーセント保有していたこと，東京通運社長乾正直が厚木通運社長を兼ねていたこと，などといった合併の条件が整っていたためでもあった。なお，両社の合併は１対１で行なわれ，東京通運が存続会社（資本金１億4,000万円）となった。

〔合併後の東京通運の概要〕

① 本　社　東京都港区芝新橋２丁目１番地

② 支　店　汐留支店ほか12支店

③ 営業所　神田営業所ほか44営業所

④ 資本金　１億4,000万円

⑤ 役　員　社長　乾正直　　専務　横尾輝之　野口助蔵　　取締役　木下久雄　三宮四郎　宮森清吉　神山誠輔　平田一彦　田中秋吉　長田福太郎　梶川宗太郎

一般地域運送でも活躍する東京通運

厚木通運時代の貨物自動車

丸山謙蔵　秋山延郎　田辺保　小田正治　丸田政勝　安田貞夫　佐藤千代治　　監査役　及川清資　吉次利二

⑥　従業員数　957人

⑦　保有車両数　大型180両　小型116両　フォークリフト7両　クレーン車4両

乾　　正　直

東京通運は，昭和25年1月24日，資本金1,500万円で設立され，同年3月1日からトラック15両で，汐留，品川，大森といった都内の国鉄主要9駅を中心に通運事業を開始した。

その後，東京通運の資本金は，4度の増資により昭和37年4月1日には1億円となった。この間，昭和31年3月には一般区域自動車運送事業にも進出した。同社は昭和26年上期から10パーセント配当，31年上期からは最低時で15パーセント，最高時（昭和31年下期）で30パーセントの配当を実施するなど，その業績は好調そのものであった。

一方，厚木通運は，もともとは相模鉄道の子会社で，昭和16年6月，親会社の相模鉄道が当社のさん下にはいるとともに，同社も当社の関連会社となったものである。戦後は，昭和22年5月，一時当社から離れたが，昭和28年8月からふたたび当社の関連会社となった。厚木通運は，神奈川県下の鉄道線41駅に通運免許を有していたが，事業の主体は，むしろ，一般区域貨物自動車運送事業であった。なお，同社は昭和36年下期から10パーセント配当を実施していた。

日本貨物急送と東北急行運送の合併

続いて昭和39年11月1日，東京～神戸間の路線をもつ日本貨物急送（資本金2億4,000万円）と，東京～青森間の路線を有する東北急行運送（資本金1,991万5,000円）が1対1で合併，日本貨物急送が存続会社となった。合併の結果，日本貨物急送の資本金は2億5,991万5,000円，免許キロは青森から神戸に至る路線その他で2,458キロメートルとなった。また車両数は，路線トラック480両，区域トラック356両，計836両となった。

この両社の合併は，それぞれの営業基盤を結合することで，青森～仙台～東京～名古屋～京都～大阪～神戸と，表日本を縦断する路線を所有することとなるばかりでなく，こうした幹線を軸として，日本貨物急送を路線トラック業界における中心的存在（営業キロで日本通運，大和運輸に次いで第3位）に育成しようという，当社の大きな構想に基づいて行なわれたものであった。

日本貨物急送の前身は，昭和19年6月1日に，三浦半島一円に所在する運送会社11社を

統合して設立された横須賀運送（資本金200万円）であった。その後，昭和31年11月28日に当社のさん下会社となり，34年4月に，横須賀運送，横浜西部運送，服部運輸の3社が合併して日本貨物急送と商号を変更（資本金3,000万円），東京～名古屋～大阪～神戸の路線網を確立し，この路線を中心として事業の拡大と強化を図った。

3社合併によって経営陣が強化された日本貨物急送は，車両の増強，営業所の拡充，大幅な特別償却の実施など，経営の健全化を強力に推し進めていった。この再建への努力とほとんど時を同じくして，わが国の経済も，なべ底不況から景気の回復に向かい始めた。このため，トラック運送業界も活況を呈するようになり，日本貨物急送の業績もめざましく向上していった。

日本貨物急送は新発足後の初決算である昭和34年上期に，それまで長期間続けていた欠損状態を一掃し，純利益450万円を計上，年10パーセント配当を実施した。その後も業績好調の状態は続き，昭和36年には月間収入1億円の目標を突破するに至った。しかし，昭和38年ごろから，景気過熱を抑えるためにとられた金融引締め政策がしだいに浸透してくるに従って，景気は下降し始めた。そして，産業界においては生産過剰から生産抑制への動きがみられるようになり，それが輸送業界では荷動きの停滞となって現われた。

日本貨物急送の業績も，この影響を受けて一頓挫をきたした。収益面で大幅な減少があった反面，支出面では経済高度成長の帰結として，人件費をはじめとする諸経費の高騰などがあり，これらがしだいに同社の経営を圧迫しだした。そこで，日本貨物急送は社内機構を改革して大幅な権限の委譲，および現場中心主義を採用するなど，業績向上への努力を続けたが，昭和39年度上期に166万円の利益を計上したにとどまり，ふたたび無配に転落したのである。この間，3度にわたって倍額増資を行なった結果，同社の資本金は2億4,000万円となった。また，従業員は1,325人，車両数597両，免許キロは1,268キロメートル，それに神奈川県全域にわたって経営していた区域トラック事業をあわせて月間収

東北急行運送時代の盛岡営業所

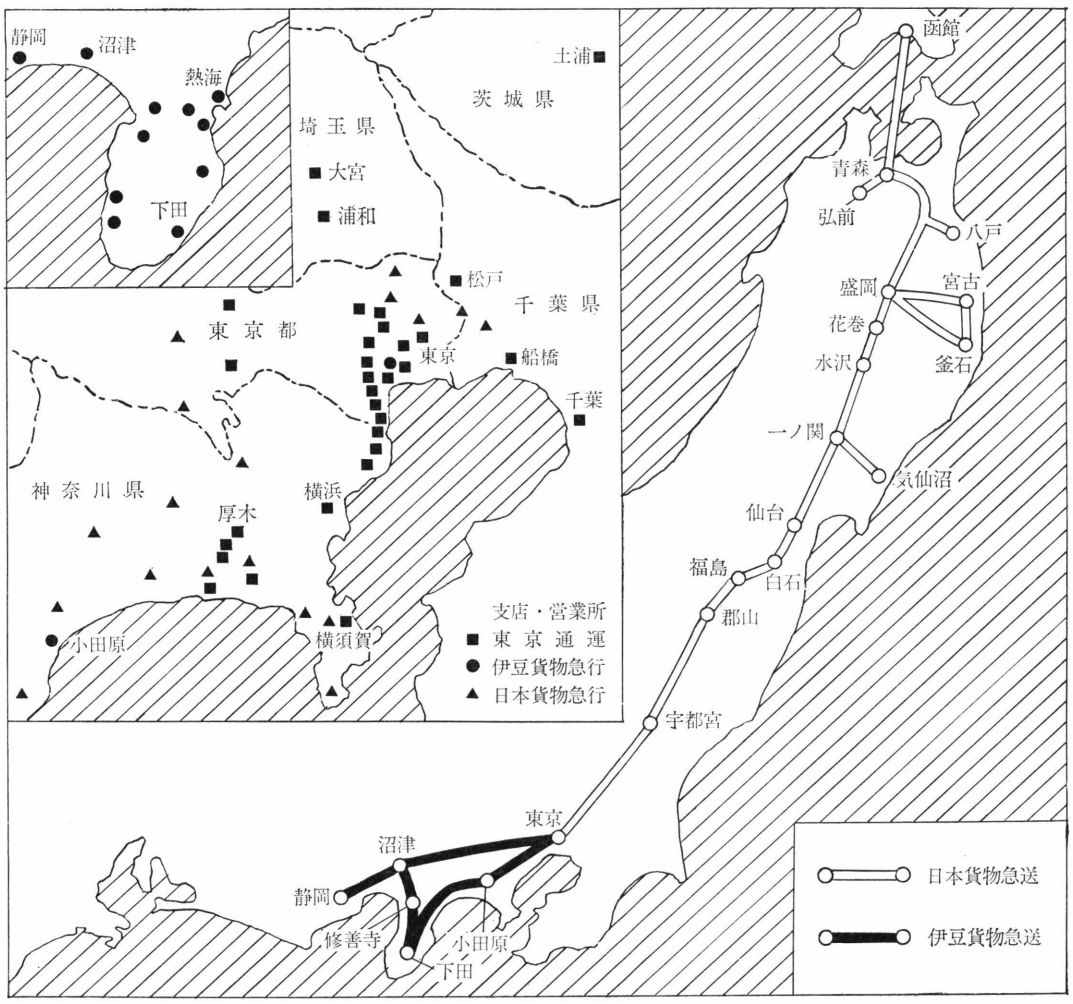
立会川の日本貨物急送東京支店

入1億2,200万円をあげていた。

東北急行運送の前身会社は，昭和28年9月12日に資本金600万円で設立された盛岡トラックである。その後，昭和29年1月，岩手貨物自動車と下閉井貨物自動車，さらに同年2月，宮城県南貨物自動車を吸収合併して，東北急行運送と商号を変更した。この結果，わずか1年たらずの間に，青森県八戸から東京まで免許路線をもつ有力なトラック会社となった。しかし，同社の扱う輸送物資が農水産物主体であったことから，東北地方の不漁・不作の影響がそのまま業績に反映し，また東北急行運送自体の経営力も弱かったため，しだいに業績は低下し，赤字が累積していった。

このように不振を続けていた東北急行運送ではあったが，当社は，かねてから路線貨物事業の将来性に着目し，東海道，東北，北海道を結ぶ本州縦断定期貨物の輸送体制を確立しようという構想をもっていた関係から，同社の経営を引受けることとした。そして，当社および日本貨物急送が，同社株式の67.8パーセントに当たる1万3,508株を取得した。

通運・貨物業3社の路線網図



それによって，当社，日本貨物急送は同社に役員を送込み，社長には加藤竜次（日本貨物急送社長），専務には増田斉一郎（日本貨物急送常務）が就任した。同時に，①社内機構の確立，②事業施設の拡充，③車両の増備・整備に重点を置いて，積極的に経営内容の改善と合理化を推し進めた。

こうした東北急行運送の再建への努力は，１億6,000万円にものぼった累積赤字が，昭和38年度末には373万円までに減少するなど，数字になってはっきり現われた。この間，昭和38年４月，同社の懸案事項であった八戸～青森間の路線延長が免許され，同年６月から，青森～東京間の直行便の運行が開始された。これが予想以上の成果をあげ，東北急行運送の再建は軌道に乗ったのである。なお，日本貨物急送との合併時における東北急行運送の規模は，従業員が291人，車両が104両，免許キロが1,329キロメートル，平均月間収入が2,100万円であった。

路線の整理と再建

昭和38年度下期の12パーセント配当を最後に無配に転落した日本貨物急送は，東北急行運送合併による効果を十分に生かしきれないまま，以後，欠損が累増した。そして昭和42年度には，経常では赤字が600万円と，一時はかなりの改善がみられたが，翌43年度以降は，ふたたび悪化の一途をたどっていった。そして，昭和44年度には，土地処分利益を計上して，繰越欠損を約２億円減少させ，体質の改善を図った。

日本貨物急送の収支実績（単位：100万円）

	昭和43年度	昭和44年度	昭和45年度
営業収益			
路線収入	1,574	1,721	1,819
区域収入	829	916	1,034
傭車収入ほか	276	344	400
計	**2,679**	**2,981**	**3,253**
営業費			
人件費	1,257	1,484	1,692
傭車料	232	303	353
経費	817	894	1,041
償却費	301	321	337
計	**2,607**	**3,002**	**3,423**
営業利益	72	△ 21	△ 170
経常利益	△ 86	△ 159	△ 320
路線	△ 139	△ 192	△ 299
区域	53	33	△ 21
当期利益	△ 93	183	△ 215
次期繰越利益	△ 296	△ 113	△ 328

この間，日本貨物急送と同じ，路線事業を中心とした大手運送会社は，飛躍的な成長を遂げていた。昭和44年度においては，設備保有額120億円，過去４か年の年平均設備純増額約20億円，年間収入150億円，従業員数約7,000人，車両数2,500台の規模を上回る，いわゆる大手業者は，日本運送，西濃運輸，福山通運の３社であり，これに続くものとして大和運輸，第一貨物自動車，トナミ運輸，名鉄運輸，近畿大一トラックがあった。これに比べて，日本貨物急送は年間収入30億円，車両数756両，設備純増額１億円と，その規模には雲泥の差があった。

こうした企業格差は，大規模なトラックタ

ーミナルの建設や福利厚生施設，いわゆる施設近代化への投資の差によって生じたといえる。したがって，この時点で，日本貨物急送が，中堅の運送業者としての施設を整えるのに約60億円，最大手業者と比肩するまでには約300億円の投資が必要とされていた。このような点から，同業他社と比較してみても，過去5年ないし10年間における日本貨物急送の，設備近代化投資における立遅れは決定的なものであったわけである。

大手路線運送業者との比較　（昭和44年度）

項目＼会社名	日本貨物急送	福山通運	名鉄運輸
収入	30億円	155億円	78億円
営業利益	△ 0.2億円	23億円	5億円
免許キロ	2,606km	4,869km	4,969km
従業員数	1,549人	6,943人	3,515人
保有車両数	756台	2,620台	1,177台
設備保有額	13億円	188億円	56億円
過去4か年平均設備純増額	1億円	38億円	7億円
昭和44年度設備投資額	4億円	63億円	36億円

その後も，日本貨物急送の収支の改善は進まず，昭和45年度末には月間3,000万円，1日に100万円，9か月で資本金相当額の欠損を生ずる状態が続いた。

当社としても，日本貨物急送の窮状の打開に努め，別表のように，毎年融資を続け，昭和47年9月までに累積融資額は約10億5,000万円にのぼった。

日本貨物急送に対する当社の融資残高推移

年度	年月	融資残高
		百万円
昭和40年度	(41. 3)	357
41	(42. 3)	351
42	(43. 3)	315
43	(44. 3)	373
44	(45. 3)	517
45	(46. 3)	1,117
46	(47. 3)	1,054
47	(47. 9)	1,054

昭和46年6月21日，当社は日本貨物急送の再建合理化実行計画の立案を目的として，合理化促進専門委員会を設置し，約3か月の検討を経て，当社社長五島昇，日本貨物急送社長浜章一郎に答申した。そして，この答申をもとに再建策が進められた。

まず，昭和46年10月1日に，東海道路線事業を廃止し，347人の従業員を整理，戸田，品川，横浜，厚木，沼津，静岡，名古屋の7事業所を区域事業所に転換した。さらに，東北路線事業の他社への譲渡も企図している。この結果，路線整理によって生じた営業所の統合廃止と人員整理を中心とした一連の合理化策が，徐々に実を結び，昭和46年下期には遊休資産の処分による金利負担の軽減もあって，経常では6,947万円の欠損にとどめることができた。そして，昭和47年上期には876万円の経常利益をあげるに至ったのである。

平野運送と伊豆急通運の合併

昭和40年8月10日，東急グループのトラック輸送事業の統合第3弾として，平野運送(社長鈴木理平，資本金3,000万円）が，伊豆急行の系列会社である伊豆急通運（資本金500万円）を合併した。

この平野運送と伊豆急通運の合併は，それぞれの営業基盤を結びつけることで，東京～下田間の路線を強化することにあった。伊豆半島におけるトラックの輸送業界は，その地域的特性から，同業者間の競争の激化，区域トラック業者のシェア拡大，自家用トラックの普及などによって，必ずしも安定した収益を期待するに至っていない状況であった。これに対処していくためには，事業の統合などの経営規模の拡大によって事業基盤の強化を図り，合理化を徹底する必要があるとされていたのである。

平野運送は昭和19年３月20日，旧深川区内の運送業者14社を統合して，貸切運送業として資本金220万円で設立された。その後，昭和25年３月６日に東京～伊東～下田間（営業キロ220キロメートル）の免許を得て路線事業を開始，さらに東京～沼津～下田間，東京～静岡～浜松間と営業路線を拡張していった。また，同社の主たる取扱品目は生花，野菜，果物および雑貨類であった。そして昭和32年10月26日，平野運送は当社が1,500万円の増資負担を引受けたことから，当社の関連会社となったものである。なお，同社は昭和37年度から年５パーセント配当を行ない，翌38年度には８パーセントに増配した。合併直前の平野運送の免許キロは709.1キロメートル，車両数90両，従業員数160人であった。

伊豆急通運は，一般区域自動車運送事業の免許を得て昭和31年１月，伊豆運輸として設立された。同社の主業は，農林・水産物の輸送であった。その後，昭和36年５月に伊豆急行の系列下にはいり，同年12月，通運事業の免許を得ると同時に，商号を伊豆急通運と変更した。合併直前の伊豆急通運の車両数は17両，従業員は40人であった。平野運送は伊豆急通運の合併を機に，昭和40年10月１日，商号を伊豆貨物急送と変更した。

新発足した伊豆貨物急送は，合併による合理化が促進され，業績の向上が期待されたが，年々上昇する人件費と乗務員不足による区域運送の不振のため，業績は低迷を続けた。昭和40年度はかろうじて約150万円の利益をあげたが，翌41年度には，約1,900万円の赤字を計上せざるを得なかった。その後，わが国経済の高度成長もあって産業界が活況を呈したこと，路線運送に大型車を採用，積載効率の向上を図ったこと，小田原営業所を改良して集配の合理化を図ったこと，などがしだいに実を結び，以後，毎期500万円から1,000万円の利益をあげたが，配当を実施するまでには至らなかった。

伊豆貨物急送の大型トラック

4)　車両製造業の強化

東急車輛製造・帝国車輛工業の合併

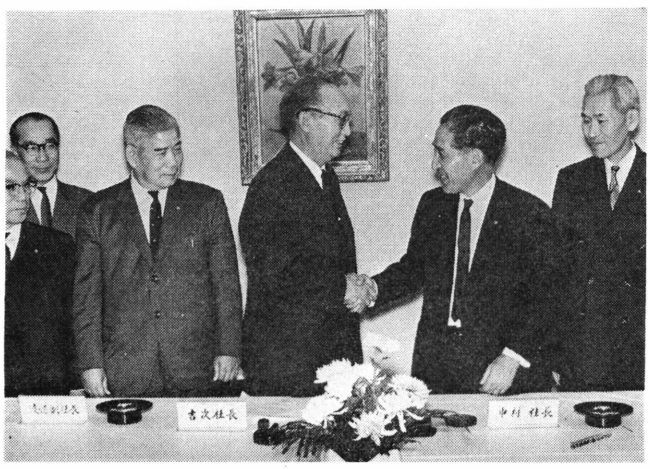
東急車輛製造は，特殊自動車のメーカーである東邦特殊自動車工業（資本金２億円，社長大塚秀雄，本社・埼玉県大宮市）を昭和39年６月１日に合併，特殊自動車の分野をさらに強固なものとした。続いて昭和43年３月１日，帝国車輛工業（本社・大阪府堺市，社長中村卓，資本金10億円）を合併（合併比率１対１）した。

この結果，東急車輛製造の資本金は24億円となり，大手車両専業５社（汽車製造，川崎車輛，日本車輛製造，近畿車輛，東急車輛製造）のうち，資本金は汽車製造（資本金26億5,200万円）に次いで業界第２位となった。また昭和43年度の売上げ規模では，合併の結果174億円で，業界第４位，さらに国鉄の発注シェアも10パーセント強となり，ここでも業界第４位の地位を占めることとなった。社長には東急車輛製造社長吉次利二が，副社長には帝国車輛工業社長中村卓がそれぞれ就任した。また，帝国車輛工業の従業員全員（約1,300人）を存続会社の東急車輛製造が引続き雇用，これにより，東急車輛製造の従業員数は約4,000人となった。

両社合併のねらい

東急車輛製造と帝国車輛工業の合併の特色は，大手車両メーカーの合併という珍しいケースであるうえに，前者が東急グループの一員，後者が住友系という資本系列を越えた合併であるところにあった。

東急車輛製造は，昭和23年８月の会社創立という，いわゆる戦後派会社である。昭和42年現在では国鉄依存度は20パーセントと低く，それだけに兼業部門としてダンプトラック，タンクローリー，トレーラー架装などの特殊自動車部門に力を注ぎ，この部門の売上げが鉄道車両の売上げを上回るまでになった。



東急車輛製造・吉次，帝国車輛工業・中村，両社社長による合併調印

同社はまた，同社のダンプトラックの需要が関西地区で65パーセントと多く，トラックのシェアを

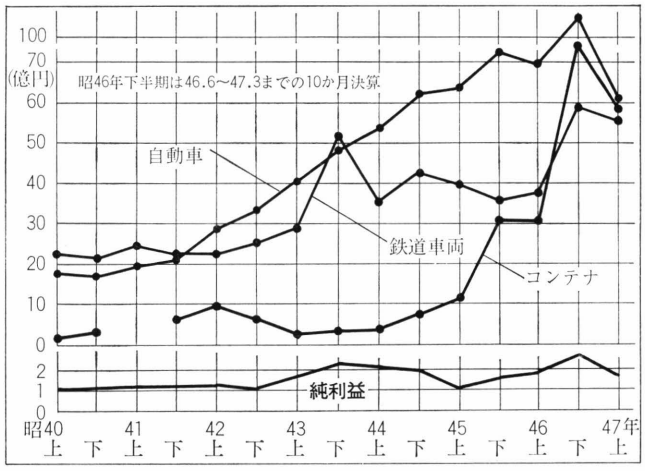
まだまだ広げる余地があるとして，関西への工場進出を企画していた。その布石として，東急車輛製造は，昭和37年，大阪府枚方に工場用地を買収していたが，立地条件からみて最適地といえなかった。

たまたま，帝国車輛工業の工場隣接地に1万6,500平方メートルの帝国車輛工業の所有地があったため，東急車輛製造は，合併を前提として，同地に2億5,000万円を投じて特殊自動車工場を建設し，昭和43年２月から月産600台のペースでダンプトラックの生産を開始した。

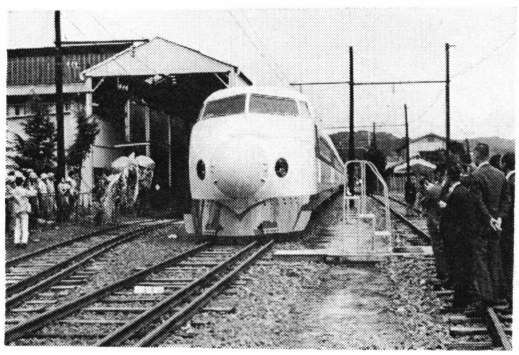
一方，帝国車輛工業は，会社創立が昭和11年８月と東急車輛製造に比べて歴史が古く，また，国鉄依存度が約70パーセントと兼業部門がほとんどない鉄道車両専業メーカー（鉄道車両部門が85パーセントで業界最高）であった。したがって，国鉄の車両発注の多寡が同社の業績にただちに反映する状態にあった。

帝国車輛工業では，昭和40年度を初年度とする国鉄第３次長期計画に期待していたものの，逆に昭和41年度から受注が急減，業績は横ばいから逓減傾向を続け，昭和42年上期には２パーセント減配の10パーセント配当を余儀なくされたのである。そのため，業績悪化に対する種々の施策が講じられたが，いずれも抜本的な対策とはなり得なかった。

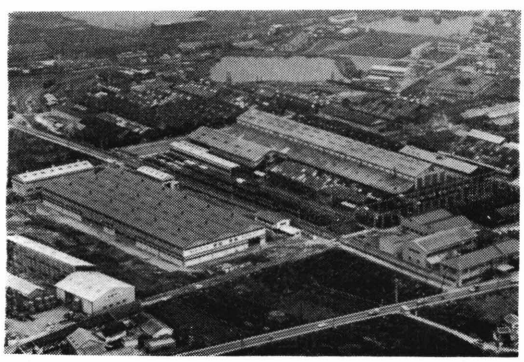
東急車輛製造営業成績の推移



その打開策として，東急車輛製造社長吉次利二と帝国車輛工業社長中村卓は，ともに国鉄出身で，国鉄時代の先輩・後輩という親しい間柄であったところから，昭和42年以来，両社の利点を中心に両社合併への話合いを進めてきた。もちろん，資本系列の相違から種種の問題が生じたが，業界再編成に賛成する国鉄の側面援助もあっ



東急車輛製造が製作した新幹線車両



東急車輛製造大阪工場（旧帝国車輛工業）

て，合併へ踏切ったものである。

鉄道車両は，現在，50パーセント自由化業種である。そのため，生産規模を拡大し，車種別の集中生産や機械化などの合理化を進めてコストの低減を図り，国際的な競争力をつけていくことが課題となっていた。東急車輛製造と帝国車輛工業の合併も，究極はここにねらいが置かれたわけである。そして合併の結果，東急車輛製造の地盤強化がなされ，国際舞台でも十分戦える力を有することとなった。

5)　観光サービス業の統合

わが国旅行業の現状

近年の高度経済発展の結果として，所得水準の向上，余暇時間の増加，海外渡航制限の緩和，加えて航空業界の発展により，一般大衆の間に空前の旅行ブームがもたらされ，国内旅行はもとより，海外旅行も急速に増加している。

旅行業には，①外国人の訪日旅行，日本人の海外旅行，日本人および外国人の国内旅行に関する旅行業務を取扱う一般旅行業，②日本人・外国人の国内旅行業務を取扱う国内旅行業，③以上の2業者のために，これらの者を代理して，旅行者と契約を締結する業務を取扱う旅行業代理店業，の3種類がある。

一般旅行業および旅行業代理店業（その代理する者が国内旅行業者のみであるものを除く）を営もうとする者は，陸運局長を経由して運輸大臣に登録し，国内旅行業および旅行業代理店業（その代理する者が，国内旅行業者のみであるもの）を営もうとする者は，都道府県知事に登録する制度が実施されている。

〔一般旅行業〕

昭和46年12月1日現在，一般旅行業者は152社で，同年中に32社が増加した。従業員数別およ

一般旅行業者の従業員数別および営業所数別の経営規模

従業員数	50人以下	51～100人	101～500人	501～1,000人	1,001～5,000人	5,001人以上	計
会社数	99	29	17	2	4	1	**152**
比率（%）	(65.1)	(18.9)	(11.2)	(1.3)	(2.6)	(0.9)	**(100.0)**

営業所数	1か所	2～5か所	6～10か所	11～30か所	31～100か所	101か所以上	計
会社数	46	62	16	13	9	6	**152**
比率（%）	(30.3)	(40.8)	(10.5)	(8.6)	(5.9)	(3.9)	**(100.0)**

一般旅行業部門別取扱い実績

（単位：100万円）

項目	昭和43年	%	昭和44年	%	昭和45年	%	年平均伸び率（昭43～45）
国内旅行	279,702	80.4	347,261	75.8	447,056	73.3	26.42
海外旅行	60,560	17.4	98,486	21.5	140,221	23.0	52.17
外人旅行	7,371	2.2	12,204	2.7	22,612	3.7	75.15
計	**347,633**	**100.0**	**457,951**	**100.0**	**609,889**	**100.0**	32.45

び営業所数別の経営規模，取扱い金額は別表のとおりである。これらの表からもわかるように，一般旅行業者の営業規模は必ずしも大きくない。取扱い金額は，昭和43年～45年の年平均伸び率で32.5パーセントとなっており，日本人の海外旅行に占める割合が年々増加している。一方，一般旅行業者のランクを昭和45年度の取扱高からみると，日本交通公社3,060億円（50.2パーセント），日本旅行672億円（11パーセント），近畿日本ツーリスト612億円（10パーセント），東急観光216億円（3.5パーセント），以下，名鉄観光，東武トラベル，日本交通観光社の順となっており，東急航空は84億円（1.4パーセント）であった。このように，上位4社で一般旅行業界取扱高の74.5パーセントを占めており，こうした傾向は将来，ますます強まるものと予想されている。

〔国内旅行業〕

昭和46年1月1日現在，国内旅行業者は3,736社となっており，業者数は年々増加の一途をたどっている。しかし，これら国内旅行業者は，個人経営のものが全体の約半数を占めるほか，零細規模のものが多く，その経営基盤は弱体である。

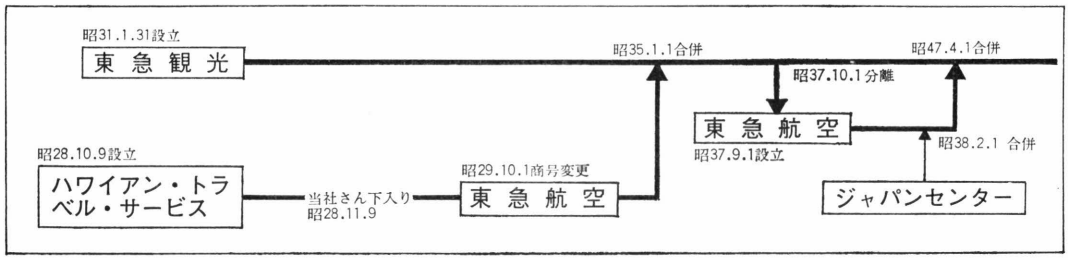
近来，旅行需要の増大に伴い，国内・海外旅行とも，旅行内容の高級化，パッケージ・ツアーの普及など，質・量の両面において大きな変化がみられ，旅行業者も，経営の合理化・近代化を迫られている。ことに，コンピュータによる旅行のオンライン・システム化が進められている関係から，将来は相当規模の業界の集約化が予想されている。

東急観光と東急航空の合併

このような業界の動向のなかで，昭和47年1月10日，東急観光と東急航空の両社は合併契約書に調印し，同年4月1日，東急観光（社長唐沢勲，資本金1億2,000万円）は合併比率3対10の割合で，東急航空（社長武藤勇，資本金6,500万円）を合併した。この結果，東急観光の新資本金は1億3,950万円（東急航空から引継いだ資本金1,950万円，資本準備金4,550万円），従業員は東急航空の従業員約400人を合わせて約1,900人となった。

この合併は，東急グループの観光サービス部門を受持つ東急観光の全国にわたる営業所網に，東急航空の海外旅行でのノウハウを結びつけ，競争力を強化しようとの意図による

東急観光・東急航空の会社変遷図



ものであった。

さらにこの合併の利点を掘下げれば，次のとおりである。

① 同一企業集団のなかでの営業上の競合が回避され，対外競争力が強化される。

② 国内旅行と海外旅行業務の窓口が一本化され，システム化が図れる。

③ 営業所などの重複設置が省け，人員の適正配置が図られる。

④ 一般管理費・販売費などの間接経費の節減，合理化が可能となる。

⑤ 東急航空が国際航空運送協会（ＩＡＴＡ）公認代理店であり，国際航空券販売シェアで第６位を占めていることから，東急観光の旅行業界における地位をより強固にすることができる。

東急観光の業績

東急観光は，昭和31年１月31日に設立され，以後，東急グループの旅行部門ならびにホテル・旅館部門の中核として発展してきた。同社は，営業所設置を優先する政策をとったことから，合併時点までには，全国に営業所網を張りめぐらすまでになり，北海道・東北，関東，中部，関西，中国，九州の６支社にブロック分けし，その下に88営業所を開設していた。

また，今井浜東急ホテル，東急修学旅行会館，東京タワー大食堂といった旅館・食堂を経営するほか，子会社として，ホテル東急観光（資本金6,700万円）がある。そのほか，国鉄から団体乗車券・特別企画乗車券・ミニ周遊券の代売業者にも指定されている。

設立から昭和39年まで無配当を続けてきた東急観光は，昭和40年以降，収益・配当率も漸増傾向をたどった。配当率は，昭和40年に10パーセント配当であったもの

東急観光営業成績の推移

年度別	営業収益	損益	利益率	配当率
	千円	千円	%	%
昭和40年度	7,104,291	21,036	52.6	10
41	1,336,542	47,291	118.2	12
42	1,570,876	53,817	134.5	12
43	1,892,317	58,842	147.1	12
44	2,355,518	72,759	181.9	15
45	3,354,251	153,892	384.7	25
46	3,536,438	80,461	201.1	140

※　決算期12月（年１回）
　　昭和41年度以降の収益は，従来の総額から純額に変更

渋谷駅西口ビル内の東急観光渋谷営業所

が，41年から43年までは12パーセント，44年は15パーセント，45年は万博ブームにより利益が倍増したため25パーセント，そして46年度は140パーセント（株式配当113.75パーセント，現金配当26.25パーセント）と，一躍，高収益・高配当会社となったのである。

東急航空の業績

東急航空は，昭和37年9月1日，東急観光の航空船舶部が分離独立し，これを中核として，フジテレビジョン，ニッポン放送など強力なマスコミの出資協力と，理研光学，ソニー，北野建設などの資本参加を得て設立された。その後は，旅行業者，航空貨物業者として，ニューヨーク，ロスアンゼルス，グアムなどの海外事業所のほか，国内に16か所（旅行部門9，貨物部門7）の営業所を有するに至っていた。

経済の発展に伴い，海外旅行者の増加，貿易の拡大が続いているにもかかわらず，業者間の競争激化と海外物価の高騰などのため，同社の業績は，芳しいものではなかった。しかし，積極的な販売策ならびに合理化策が功を奏し，昭和42年度は年5パーセントの初配当を実施した。さらに，その後の個人消費の大型化傾向のなかで，渡航制限が徐々に緩和されるにつれて，海外旅行が本格的にクローズアップされてきたことと，航空貨物運賃が低廉化し，取扱種目・取扱量が増大したことによって，業績はしだいに向上，昭和43年度以降，年6パーセントの配当を行なってきた。昭和46年度の東急航空の総収入は14億2,292万円，純利益は572万円，対資本金利益率は15.9パーセントであった。こうして，東急航空は合併会社の東急観光に引継がれることとなった。

東急観光の合併後の状況

東急観光の規模は，東急航空との合併の結果，旅行業部門が6支社・103営業所，航空貨物業部門が1支社・7営業所，旅館食堂業が3事業所，それに海外事業所が4か所となった。

東急航空当時の永田町営業所（東京ヒルトンホテル内）

また，年間売上高は343億2,000万円(旅行業320億円，航空貨物業17億5,000万円，旅館食堂業5億7,000万円）となった。

このように，東急観光は，合併により，海外旅行に関しては国際航空券の発券業務，航空貨物運送

代理店業務などの総合的な機能をもつとともに，多くの人材の確保と，大幅なシェアの拡大を図ることができた。

また，昭和47年10月には，国鉄の普通周遊券発売の認可も受け，特別企画乗車券，ミニ周遊券という一連の国内旅行商品に関する機能も充実し，ようやく総合旅行業者としてその第一歩を踏出したといえよう。

東急観光，東急航空総収入の推移

年度	東急観光 決算期12月（年1回）			東急航空 決算期3月（年1回）		
	総収入	純利益	配当	総収入	純利益	配当
昭和	千円	千円	%	千円	千円	%
37	3,671,977	18,208	—	38,471	7,873	—
38	4,673,787	6,608	—	157,812	△ 1,173	—
39	5,944,790	19,305	—	191,874	1,147	—
40	7,127,715	21,036	10	221,498	2,205	—
41	8,345,673	47,291	12	354,861	4,105	—
42	1,595,408	53,817	12	405,832	5,111	5
43	1,925,156	58,842	12	550,854	6,258	6
44	2,396,568	72,759	15	798,195	6,965	6
45	3,428,202	153,892	25	1,058,701	6,228	6
46	3,604,459	80,461	140	1,422,922	5,716	—

※　昭和41年度以降の東急観光の収入は総額から純額に変更
　　東急航空の昭和41年度は決算期変更により41.1.1～42.3.30まで

6）　流通部門の拡大

東横百貨店は，昭和33年8月に白木屋と合併してまもなく，東横として新発足した。合併により規模は拡大されたものの，企業構造が旧態依然としていたため，他大手百貨店や大手スーパーの躍進のなかにあって，東横の業績は横ばい状態であった。そこで昭和38年，東横は伊勢丹から常務山本宗二を副社長に迎え，体質改善に乗出すこととなった。

まず昭和39年に，売上げ効率のよくない池袋店を東武百貨店に譲渡した。昭和42年に渋谷栄通りに本店を開業し，45年には本店・東横店の増築を行なうなど，売場面積の拡張も行なった。この間，昭和42年には，商号を東急百貨店と変更した。次いで，東急百貨店は新たな飛躍を期すため，エリアを拡大する方針を打出し，長野市，札幌市にそれぞれ進出していった。

一方，昭和31年に東横百貨店の子会社として設置された東横興業は，翌32年9月，東光ストアと商号変更し，本格的にスーパーマーケットの分野に進出していった。当初はまだスーパーマーケットの草創期でもあり，東光ストアは比較的順調に発展していった。しかし，その後は，東急グループの流通部門の戦略的な立遅れもあって，しだいにその業績は停滞ぎみとなっていった。

そこで昭和41年，当社は東光ストアを東横百貨店の子会社から当社の関連会社に格上げし，東急グループとしてチェーンストアの将来性を改めて認識すると同時に，その強化に取組んだのである。その結果，店舗増設のテンポは，昭和42年度までのゆるやかさとは打って変わって急なものとなり，昭和43年から46年に至る4年間で30店舗と，それまでの10

年間に開店した27店舗をこえる伸展をみせたのである。また，商勢圏も首都圏から中京に広がっていった。

低迷していた東横の業績

昭和34年におけるわが国の経済基調は，生産面における上昇テンポはやや鈍化したとはいえ，最終需要の堅調を背景として，いぜん拡大傾向にあった。百貨店業界においても，盛んな購買力に支えられ，販売高を伸ばし，全国小売販売高のほぼ10パーセントを占めるまでになっていた。

こうした百貨店業界のなかにあって，昭和33年８月１日，東横百貨店と白木屋が合併して新発足した東横（白木屋が商号変更）は，都心店とターミナル店併営の妙味が期待されたが，それほどの成果をあげることができず，逆に昭和36年ごろから売上率が鈍化していった。これは，関西の大丸（東京駅八重洲口），阪急百貨店(大井町，数寄屋橋)，十合(有楽町)，東京丸物（池袋）などが相次いで進出してきたこと，さらに西武百貨店（池袋)，東武百貨店（池袋)，小田急百貨店，京王百貨店（いずれも新宿）が新設され，その後増設して巨大店舗化したことに起因している。そのうえ，スーパーストアが登場し，専門店が成長して，これらが強力な競争相手となったこともあって，百貨店業界の競争は著しく激化した。したがって，東横は，昭和29年11月に西館を拡張していた渋谷店，白木屋店，池袋店と３店を保有し，一時期は三越をしのぐほどの業績をあげたにもかかわらず，旧態依然とした百貨店営業方式に安住していたために，宣伝面の弱さ，サービスの不足から，しだいに売上高，利益面で他百貨店に遅れをみせ始めた。そして昭和38年下期には，利益が著しく減少し，配当率も年12パーセントと３パーセント減少するに至った。

東横の営業成績の推移

年度別	総収入	総支出	損益	利益率	配当率
	千円	千円	千円	%	%
昭和 35 上	2,801,380	2,612,663	188,717	21.0	17
下	3,110,484	2,909,631	200,853	22.3	17
36 上	3,417,471	3,184,396	233,075	19.4	15
下	3,681,543	3,433,737	247,806	20.7	15
37 上	3,680,036	3,434,541	245,495	20.4	15
下	3,926,899	3,681,504	245,395	20.4	15
38 上	4,018,125	3,772,385	245,740	20.5	15
下	19,142,933	18,928,717	214,216	17.9	12
39 上	16,165,870	16,004,364	161,506	13.5	12
下	16,559,317	16,379,174	180,143	15.0	12
40 上	16,329,660	16,144,325	185,335	15.4	12
下	17,066,716	16,878,231	188,485	15.7	12

※　昭和38年下期以降の総収入，総支出には原価を加算

こうした業績の悪化という事態に直面した東横は，昭和38年９月，経営陣を刷新して経営の立直しを図るため，当社社長五島昇が社長に就任，また伊勢丹常務山本宗二を副社長に迎えた。社長大矢知昇は相談役，副社長高橋禎二郎は会長に就任した。

五島昇は，社長就任の弁を「百貨店は東急グループのシンボル」として，次のように述べている。

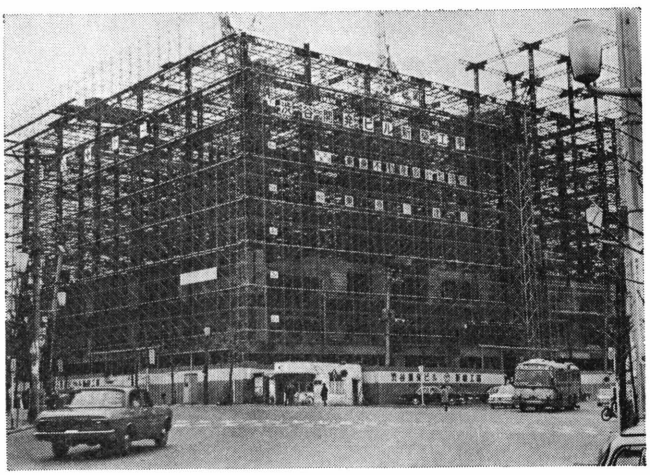
「端的にいうと，東横百貨店は30年の間，渋谷という地の利にあぐらをかいていた。現実には交通が便利なため，利用者は多いが，このうち何パーセントが東横百貨店のイメージに憧れてきたかはきわめて疑問が多い。百貨店業は外部からみれば派手な仕事で，いつも大衆との接点となっている。それだけに東横百貨店は東急グループのシンボルともいえる。したがって，東横百貨店が灰色の感じを与えるようでは，東急グループへの印象も灰色になりやすい。私は，東急グループのキャップとして，いささか色あせた，われわれの本拠地ともいうべき渋谷の脱皮，つまり新しい渋谷の街づくりを図りたい。そのためには，まず東横の新しい店づくりを第一に進めたい。」　（東横社内報『東光』昭和38年10月号より）

昭和39年，東横は実質的利益の向上によって企業内部の充実を図るため，在庫商品の調整，商品回転率の向上，社内機構の簡素化，経費の節減，不良売掛けの償却など，企業努力による経営の徹底的改善に乗出した。とくに外商部門の売上げの適正化，つまり売上高をただふやすことよりも，利益率を高めることに力を注いでいった。

当時の百貨店は，売上高を通産省に報告しなければならなかったために，その経営者は売上げ数字の競争に最も精力を使っていた。こうした不自然な経営態度を改めようと，東横は，“外づら（売上高）より中身（利益）”を相言葉に，商品の計画的発注，不良在庫の一掃に取組んだのである。

一方，経営合理化の一環として，昭和39年５月４日，池袋店の東武百貨店への譲渡が行なわれた。池袋店は昭和25年12月，池袋における本格的なデパートとして，池袋駅を取巻く５大デパートのなかで最も早く開店した。同店の売上高は当初こそ好調であったが，昭和31年ごろからしだいに下降線をたどっていった。売場面積が7,306平方メートルと，独立百貨店の店舗としては根本的に狭く，効率が悪かったからである。

こうした折，昭和37年５月に東武百貨店が東横池袋店に隣接して開業したが，ほぼ東横池袋店と同規模であったため，同じように業績は芳しくなかった。そこで東武百貨店は，東横に対して池袋店の譲渡を要請してきた。東横としても池袋店経営に対する熱意が薄らいではいたものの，機が熟するに至らなかった。たまたま，地下鉄日比谷線の相互乗入れに関し，当社と東武鉄道との間で協調ムードが高まり，そのうえ，

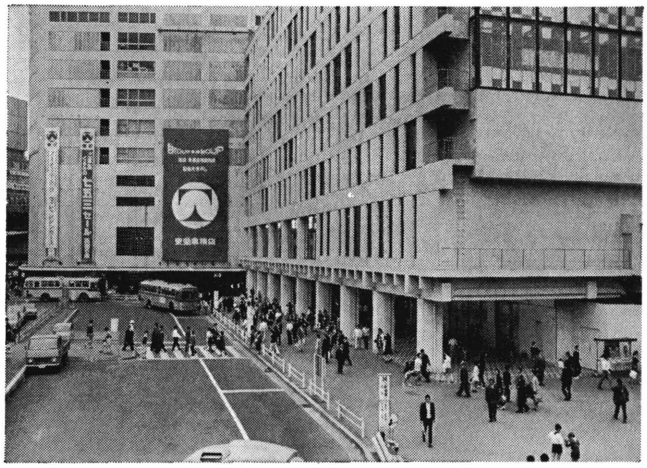


建設中の渋谷開発ビル（東急本店となる）

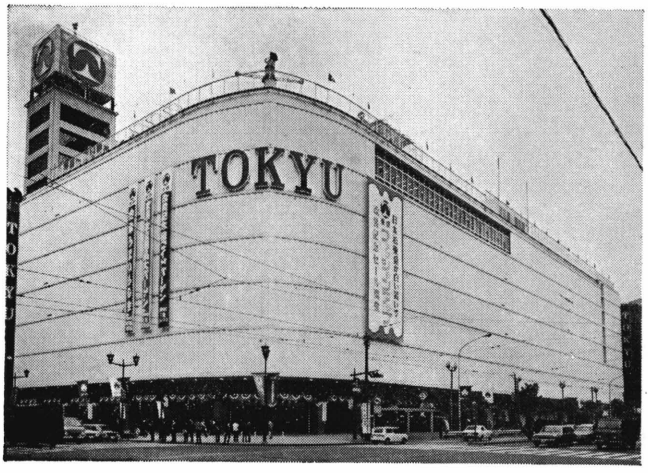
当社社長五島昇と東武鉄道社長根津嘉一郎が相互に取締役に就任することが内定（昭和39年５月29日就任）したこともあって，昭和39年５月４日，東横と東武百貨店との間で，東横池袋店の経営を東武百貨店に譲渡する調印が行なわれた。この結果，東横池袋店は同年５月25日に閉店，６月１日，東武百貨店に引渡された。なお，約300人の従業員は，渋谷店と東光ストアに吸収された。

東急百貨店と商号変更，多店舗化を推進

昭和42年９月29日，東横は商号を東急百貨店と変更した。同時に，同年11月に開業する新館を本店，従来からの東横を東横店，白木屋を日本橋店と呼称することとした。この商号変更は，①同年11月１日に本店がオープンする，②体質改善がほぼ完了し，内部整理が進んだ，③昭和42年９月の営団地下鉄東西線の開通によって，日本橋が銀座線・東西線の乗換駅となり，白木屋の立地条件が向上したこと，などの業績面における理由と，東横は東急グループの流通部門の主軸であり，表看板であるという観点から，東急グループの色を強く打出す必要がある，という将来性に立脚した理由によるものであった。



完成した渋谷駅西口ビル（東急百貨店東横店となる）



装いを新たにした東急百貨店日本橋店

東急百貨店は，その後，昭和42年11月に本店を開業，45年10月には本店と東横店を増築し，百貨店法に基づく売場面積は，本店３万1,671平方メートル，東横店３万2,849平方メートル，日本橋店３万5,344平方メートル，合計９万9,864平方メートルとなった。それでも，この面積は業界トップの三越の約19万6,000平方メートルに比べると，ほぼ半分であった。

一方，昭和41年以降の５年間における同百貨店の成長は，売上高で1.8倍，利益で1.9倍と必ずしも高いほうではなかったが，交通網

の整備，および増築効果などから，むしろ将来に期待がかけられている。昭和46年度の売上高は742億2,300万円で，このうち本店と東横店で524億2,700万円，日本橋店が217億9,600万円，その構成比は，本店が20パーセント，東横店が50パーセント，日本橋店が30パーセントであった。とくに日本橋店は，地下鉄東西線の開通により，一時期，売上げが増加した。

山本宗二

田中正佐

こうして，東急百貨店の当面の業績は順調に推移していったが，同社を含め百貨店業界には難問が山積しているのも事実である。それらの問題というのは，①スーパーマーケットの急成長，月賦販売の拡大など新しい流通形態の浸透，②それへの対抗策としての多店化政策，ナショナル・チェーンの育成，③それに伴う償却費の増大，④人件費・配送費の増大，⑤資本自由化対策などである。このなかで，百貨店業界としては，当面は②によって難問を切抜けようというムードが生まれ，丸物―近鉄，三越―近鉄，大丸―松坂屋，そごう―全共連などの提携が行なわれている。なお，東急百貨店副社長山本宗二が昭和46年10月に急死したため，当社社長五島昇は翌47年2月，大丸百貨店専務田中正佐を当社顧問に招聘（5月29日当社専務就任），流通管理部長に据え，9月29日には東急百貨店の副社長に就任させた。

前述のように，百貨店業界は多店舗化，チェーンづくりに積極的であった。東急百貨店においても，昭和39年7月から経営指導に当たっていた長野市の百貨店，ながの丸善（資本金7,200万円，従業員数270人，所在地・長野市，売場面積7,768平方メートル）を正式に系列下に置き，昭和43年9月1日，商号をながの東急百貨店と変更した。

長野駅前のながの丸善

続いて昭和47年1月27日，北海道札幌市に現地法人さっぽろ東急百貨店（代表取締役三浦守，資本金1億円，本店・札幌市）を設立した。同社は(株)三興が昭和47年

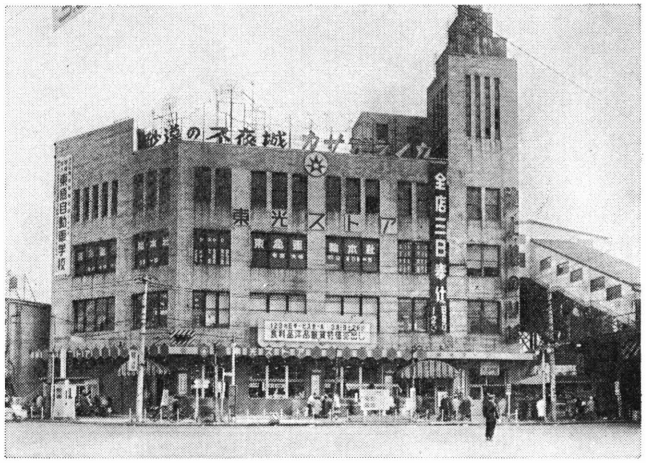
4月に建設着手した地下3階，地上10階の建物のうち，地上1階から9階までの一部を専用賃借（営業申請面積1万8,624平方メートル）し，昭和48年10月の開業を目途に準備を進めている。また，東京都武蔵野市吉祥寺に進出するため，昭和47年8月，店舗新設許可（地下3階，地上9階，延べ床面積6万1,618平方メートル）を通産大臣に申請した。営業開始は，昭和49年4月の予定である。

スーパーの草分け，東光ストアの設立

わが国のスーパーマーケットは，昭和28年12月の紀ノ国屋による近代セルフサービスの導入を契機として，昭和30年ごろから開設されるようになり，その後，発展の一途をたどっていった。当初，紀ノ国屋がセルフサービス方式を採用したのは，セルフサービスという販売技術の展開が第1のねらいであった。その後，昭和33, 4年ごろからスーパーマーケット，スーパーストアが各地で営業を開始し，これらはしだいにチェーン化していった。さらに，物流のシステム化が商勢圏を中心として現われ，昭和42, 3年になって，営業拡大・多店化策に加えてショッピングセンターとして具体化されていったのである。

東光ストアは，昭和31年10月10日に，東横百貨店の子会社・東横興業（資本金1,000万円）として誕生した。そして，同年11月に武蔵小杉東興店を開設し，食料品の販売を開始した。翌32年には目黒東興店を開設，同年4月には白木興業（資本金1,000万円）を合併，さらに大森東興店，五反田東興店，高円寺東興店の開設というように，店舗開設のテンポを速めていった。

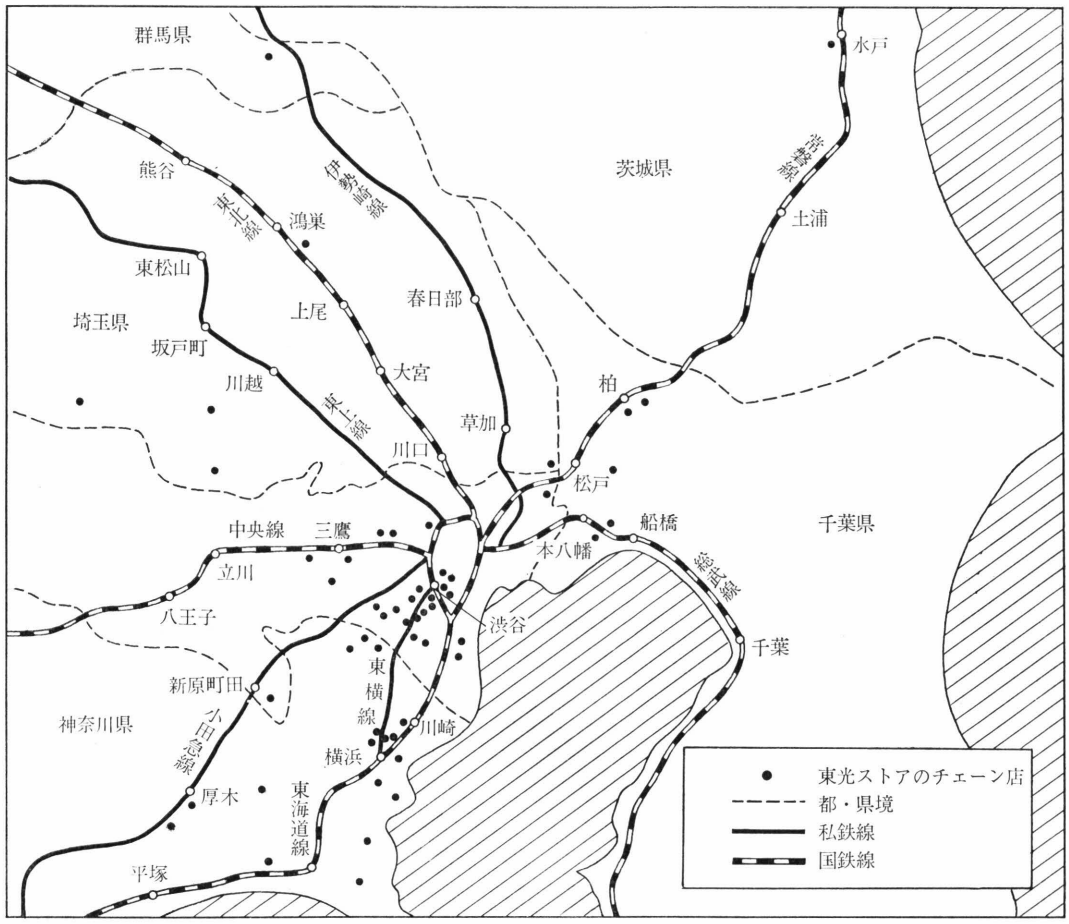
昭和32年9月，東横興業はスーパーストアを表示するために，商号を東光ストアと変更し，同時に各店名を東光ストアと呼称変更することとした。ここに至って，東光ストアは同社設立の推進者であった五島慶太の「百貨店法などの関係で，東横百貨店の出店が規制されているために，東横興業は東横百貨店の出店として沿線住民のサービスを図るべきである」という思想から脱却し，徐々に独立企業への方向に進むこととなった。



呼称変更により装いを変えた東光ストア五反田店

しかし，東光ストアが東横百貨店と強い資本関係にあったため，後年の昭和41年4月に当社の関連会社となり，東横と併立関係を樹立するまでは，商品が制限され，

東光ストア各店舗位置概略図



東光ストア・チェーン店舗名と開設年月日

番号	店名	開設年月日	番号	店名	開設年月日	番号	店名	開設年月日
		昭和			昭和			昭和
1	武蔵小杉店	31.11.22	23	野川店	41.12.14	45	調布東光ショッピングセンター	46. 4.20
2	文化会館店	31.12. 1	24	元石川店	42. 5.19			
3	目黒店	32. 3. 1	25	鷺沼店	42. 6.26	46	厚木東光ショッピングセンター	46. 5. 2
4	高円寺店	32. 4. 1	26	つくし野店	43. 4. 1	47	中目黒店	46. 5.22
5	大森店	32. 4. 1	27	増尾店	43. 4. 6	48	鎌倉東光ショッピングセンター	46.10.23
6	五反田店	32. 4. 1	28	金町店	43. 8.22			
7	武蔵境店	34. 3.27	29	金沢八景店	43.10. 1	49	S・S・C小金井	46.10.29
8	荻窪店	34.11.28	30	蒲田店	43.11. 1	50	大和東光ショッピングセンター	46.11.27
9	三鷹店	35. 4.27	31	上尾店	43.12. 3			
10	文化東光ストア	36. 2. 1	32	小金原店	44. 5.15	51	こま川店	47.10.31
11	自由ケ丘店	36. 8. 1	33	上大岡店	44.10. 3	52	洗足店	47.12. 1
12	都立大学店	36.11.30	34	辻堂店	44.11. 1			
13	横浜店	37. 4.21	35	竹の塚店	45. 6. 4	＜子会社による店舗経営＞		
14	雪ケ谷店	37. 9.16	36	長原店	45.10.26		(群馬東光ストア)	
15	青山店	38. 4.27	37	S・S・C本八幡店	45.10.29	53	太田店	44.11.29
16	綱島店	38.11.29	38	S・S・C溝ノ口店	45.10.31		(東海東光ストア)	
17	三軒茶屋店	39. 7. 1	39	東長崎店	45.11. 6	54	宮津店	44. 8.29
18	横浜地下街店	39.12. 1	40	学芸大学店	45.11.20	55	上野台店	45. 5.21
19	溝ノ口店	40.11.20	41	祐天寺店	45.11.20			
20	狭山店	41. 9.19	42	二子玉川店	45.12. 5		(茨城東光ストア)	
21	二俣川店	41. 9.21	43	S・S・C鶴見店	45.12.11	56	水戸東光ショッピングセンター	46. 5.30
22	南柏店	41. 9.23	44	洋光台店	46. 4. 3			

地域的にも東横の営業エリア内，つまり，当社の沿線内での営業活動にとどまらざるを得なかったのである。したがって，後発のダイエー，西友ストアーなどの営業拡大・多店舗化政策の前に屈する，という状態が続いた。

東光ストアは，昭和33年から36年まで，１年間に2,3店舗を開設したにとどまっていたが，昭和36年度における年間売上高は65億円（店舗数17，従業員数1,200人）に達していた。それは，昭和32年12月に東横百貨店地階に開設，同社の主柱となっていた渋谷東光ストアが，その30.4パーセントを占める20億円を計上していたからであった。この渋谷東光ストアは，①東光ストアの財政的基礎を築いた，②商品仕入れ・販売の面で大量仕入れ，大量販売の実績をあげた，③商品陳列がすでにオープン・ディスプレイされていた，などの面で，東光ストアの看板的存在であった。ところが昭和37年８月，東光ストアは東横の強い要請もあって，同店を閉鎖して，東横に返還した。これは，東光ストアにとっては相当な痛手であった。

その後，東光ストアは昭和38年５月に，経営の合理化と長期事業計画の推進を図るため経営合理化審議会を発足させた。そして，全社員に会社の経営方針を理解，徹底させるために，社是を「共存共栄」と定めたのである。さらに，経営合理化審議会の審議推進の一環として，棚卸計算事務の機械化を推し進めることとした。この結果，①手作業による付立表の廃止，②各店舗の初算管理係の検算の廃止，③棚卸カードと付立表の一本化，などの点が改善されたのである。

昭和40年９月現在における東光ストアの規模は，店舗数23，店舗総面積約３万5,000平方メートル，売り場面積約２万3,000平方メートル，従業員1,165人となっていた。また，年間売上高は120億円に達し，スーパーマーケット業界の総販売額の３パーセント強を占めていた。そこで東光ストアは，大量に販売する商品を１か所で取扱うために，同年10月，同社の商勢圏に当たる城南地区のほぼ中央，目黒区八雲に商品センターを開設した。これは，①仕入れ対策・商品政策に伴う利益管理を目的として，発注から納品配給を一貫作業とする，②仕入れ業務の円滑化を図り，本部機能の合理化に資す，③各店への商品補給を迅速に処理し，チェーンの販売活動をより効果的にする，など仕入

新設された東光ストア竹の塚店

れ・販売のシステム化を目的としたものであった。

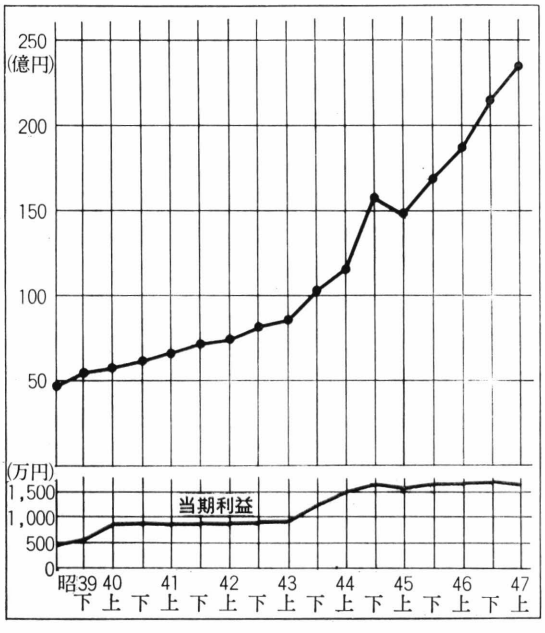
このような企業努力にもかかわらず，東横の方針に基づいて経営されてきたため，東光ストアの発展には限度があり，ダイエー，西友ストアー，ニチイチェーン，イトーヨーカ堂，といったスーパーチェーンとしての後発組に遅れをとってしまった。そこで当社は，東光ストアの発展を図るため，昭和41年4月，同社を東横の子会社から当社の関連会社とし，東横も含めた東急グループの流通事業の立直しを行なうこととした。

これに先だって，同年1月，たまたま昭和41年が東光ストアの創立10周年に当たることもあって，同社は，次のような新方針を打出した。

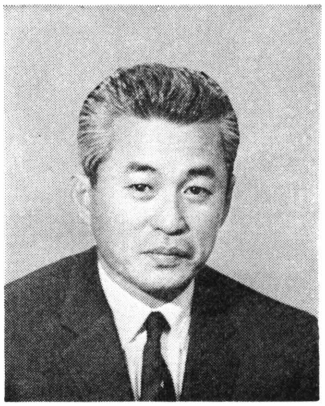
① 経営合理化推進に基づく業務組織の変更と新定員制の実施
② 定期昇給制度による職能給方式を導入した給与体系の確立
③ 管理職職務の明確化
④ 第2次5か年計画に基づく店舗の増設
⑤ 商品回転率の向上
⑥ 特定商品(青果物)の直営化の推進
⑦ 市況調査室の設置
⑧ 東急文化会館内本社事務所を都立大学駅下の本部検品所跡に移転
⑨ 冷房設備の整備（武蔵境，三鷹，目黒などの店舗）
⑩ 創立10周年記念行事の施行

また，昭和41年3月には社長岡本真吾に代わって，東横副社長山本宗二が社長に，副社

東光ストアの売上高，当期利益の推移



東光ストア本社と中目黒店



中 原　　功

長には勝俣拡，常務には中原功が就任した。この役員陣の交替もあって，東光ストアは４月１日，①利益追求への活動をより合理化すること，②そのために“売る”態勢を徹底すること，を主体として新しい目標を掲げた。

長崎屋との業務提携

本格的なビッグストアを目ざした東光ストアは，その後，昭和43年２月，新店舗開設の企画・実施機関として，新店舗開設準備室を設置し，これを機に，以後，店舗の増設が急テンポで進められていった。昭和44年６月現在で，同社は資本金２億円，36店舗となり，さん下に清和チェーン（衣料品の販売），光和チェーン（東光のれん街の管理），溝の口ショッピングコリドール（溝の口における食堂とのれん街の経営），東光土地建物（東光ストアの建物の管理），それに東海東光ストアの５社を有するまでになっていた。

そこで，東光ストアはこの基盤をもとにして，昭和44年８月，44年度を初年度とする拡大３か年計画を策定した。これは，昭和47年１月末までに総額200億円を投下して，売場面積5,000平方メートル以上の大型店を22店開設して，チェーンの拡大を図り，首都圏を中心に核をつくろう，という構想であった。とくに，３か年計画のなかで異色な点は，関東地区を商勢圏としていた東光ストアが，愛知県知多半島に進出，宮津店と上野台店を開設するというところにあった。そのきっかけは，東急グループの一員である東急鮫バスが，昭和42年４月から富士製鉄（現新日本製鉄）名古屋製鉄所の従業員通勤バスの運営を受託したことであった。当時，富士製鉄は，知多半島の同社所有地に富士製鉄都市の建設を急いでいたが，東急鮫バスとの関係から，富士製鉄と東急グループが提携して新都市建設に当たり，東急グループとしては可能な範囲での協力をしよう，という形に発展した。そして，用地取得を東急不動産が，社宅建設を東急建設が，加えてショッピング関係を東光ストアが行なうということとなり，前記２店舗の開設が決定したのである。

屋上に遊戯物が設けられた水戸ショッピングセンター

この中京地区進出に当たって，東光ストアは，昭和44年４月，遠

隔地経営の円滑化を図るため，東海東光ストア（資本金100万円）を設立した。ショッピング関係を担当する東光ストアが，消費動向の違う地域でどのような成果をあげるかが注目され，この2店舗の開設が，ナショナル・チェーンを目ざす同社の試金石ともいえた。

なお，実行3か年計画による1号店として，昭和44年10月に東光ストア上大岡店を開設，以後，東光ストア辻堂店，東光ストア太田店(群馬東光ストアが経営)と順調に開店，昭和46年5月には，茨城県水戸市中央商店街の中心に，デパート，スーパー，専門店の3パターンを組合せた市街地再開発型ショッピングセンターとして，同社52番目の店舗・水戸ショッピングセンター（茨城東光ストアが経営）が開店した。

一方，昭和46年4月，大田区矢口に東光流通センターが建設された。これは，将来，1万平方メートル級の超大型店の出現に備えて，全店舗の集配送を処理するために建設されたもので，年間売上げ2,000億円にも応じられるように設計された。これに伴い，在来の目黒区八雲の商品センターは，(株)ミツバ商店に賃貸された。また，生鮮食料品が全売上高の30パーセントを占めていることから，薄利多売のスーパーストアにとっては，生鮮食料品を直営化することは理想とするところであった。そこで，東光ストアでは，4，5店を除いてはほとんどの店舗がこれを業者に委託していたことから，今後開店する店舗は，すべて，生鮮食料品を直営にすることとした。

こうして，内部の合理化を推し進めた東光ストアは，昭和45年5月19日，スーパー業界の大手，長崎屋（本社・東京，資本金21億円）と業務提携，競争激化のスーパー業界での対応策を講じた。これまで，業界ではダイエーとサンコー，西友ストアーとコマストアーが合併を前提とした業務提携を行なっていたが，東光ストアと長崎屋の提携は，「独自性を尊重しながら両社の特質を生かし，相互補完の役割を目的とする」といった点に主眼が置かれた。つまり，東光ストアは雑貨と食料品は強いが衣料品部門が一歩遅れている。一方，長崎屋は全国に50店舗をもち，衣料品のスーパーである関係から雑貨・食料品は地元の商店に委託しているケースが多かった。こうした業態の両者が，相互の長所を生かし，弱点を補いあってワンストップ・ショッピングを目ざそうというのが，タイアップの目的であった。その第1号が昭和45年12月に開店

長崎屋と提携した本八幡サンシャイン店

わが国の小売業上位20社の販売額・店舗数　（昭和47年9月現在）

46年度順位	45年度順位	社名	業態	本社	46年度 販売額	46年度 店舗数	47年度（予想） 販売額	47年度（予想） 店舗数
					億円		億円	
1	1	三越	百	東京	2,293	11	2,900	11
2	4	ダイエー	ス	大阪	2,071	75	2,700	90
3	2	大丸	百	大阪	1,844	6	2,120	6
4	3	高島屋	百	大阪	1,759	4	1,950	4
5	5	西友ストアー	ス	東京	1,320	87	1,573	97
6	6	松坂屋	百	名古屋	1,304	6	1,450	6
7	7	西武百貨店	百	東京	1,270	11	1,480	11
8	8	ジャスコ	ス	大阪	1,250	83	1,600	118
9	9	ユニー	ス	名古屋	1,032	113	1,265	118
9	10	ニチイチェーン	ス	大阪	1,032	129	1,500	150
11	10	伊勢丹	百	東京	925	4	1,070	4
12	15	長崎屋	ス	東京	880	69	1,000	70
13	12	阪急百貨店	百	大阪	835	5	975	5
14	13	東急百貨店	百	東京	743	3	850	3
15	17	イトーヨーカ堂	ス	東京	700	28	900	35
16	14	淵上・ユニード	百・ス	福岡	680	24	800	30
17	16	そごう	百	大阪	678	3	800	3
18	18	丸井	月	東京	583	30	680	31
19	22	東光ストア	ス	東京	550	54	650	56
20	20	いづみや	ス	大阪	510	43	650	50

※　業態の百は百貨店，スはスーパー，月は月販店の略　（日本経済新聞社・日経流通新聞調査『日本の小売業百社』より）

した東光ストア鶴見店で，長崎屋の第62号店・サンショッピングセンター鶴見店に，食品・日用品のキーテナントとして出店した。

昭和47年12月現在，東光ストアは56店舗をもつスーパーチェーンとなった。その売上高も昭和46年度約550億円と，昭和40年度の120億円の5倍強となった。小売業界のなかでは売上高19位と，14位の東急百貨店に迫るまでの成長を遂げている。

なお，昭和46年10月，社長山本宗二の急死以後は，会長五島昇，専務中原功（昭和45年4月昇格）により積極的な経営が推進されている。

7)　レジャー業の拡大

新日本興業と東急文化会館の合併

新日本興業は，昭和28年以来，東急グループにおける映画興行会社として洋画チェーンを形成してきたが，昭和41年に東急文化会館を合併，さらに翌42年12月には，ボウリングブームの到来を予想して新宿にミラノボウルを竣工させた。そして昭和44年3月，商号を東急レクリエーションと変更，以後，映画興行と並行してボウリング場を増設し，チェーン化を進めていった。

昭和28年12月31日に東急グループ入りした新日本興業は，昭和31年7月，資本金を2億1,000万円に増額し，同年12月，本社所在地の新宿区歌舞伎町に，地下1階，地上4階，延べ面積9,833平方メートルの新宿東急文化会館を建設した。さらに昭和32年4月には中野製氷工場を新設，40年12月には新宿ミラノ新館（地下2階，地上5階，延べ面積2,944平方メートル）を建設し，総合レジャー会社へと脱皮するに至った。

しかし，新日本興業の本業である映画興行部門は，観客動員数において昭和33年をピークとして漸次下降線をたどり，これによる収入減を入場料金の値上げで補っている状態であった。映画産業斜陽化の原因として，①テレビの普及，②レジャー産業の多様化，③映画作品の質的向上の欠如などがあげられる。元来，映画は不況に強い産業といわれていたが，人件費・諸経費の急増，設備投資による金利・償却の増加により，利益率の低下が目立ってきたのである。このため，興行会社は同系映画館のチェーン編成を強力に行ない，映画会社から優秀な作品を獲得し，観客の動員を図る一方，安定収入源として付帯事業の強化に意を注ぐこととした。

レジャーの殿堂・東急文化会館

東急グループにおいても，こうした映画産業の動向から，企業の統合により経営規模を拡大し，チェーンを強化するとともに，経費節減などの合理化を図り，事業の安定を期すため，昭和41年8月1日，まず同業同系統の東急文化会館と上野東急が合併，さらに同年11月1日，新日本興業と東急文化会館の2社が合併した。

この結果，新日本興業が存続会社となり，資本金は2億7,200万円となった。また同社は，事業施設としては，映画館12館（ミラノ座，パンテオン，新宿東急，渋谷東急，池袋東急，東急名画座，東急ジャーナル，上野東急，中野東映，中野東宝，平井映画，中野名画座），収容能力8,755人，製氷

多角的に活用されている新宿東急文化会館

大 塚 秀 雄

能力月産1,710トン，貯氷能力2,500トンの製氷工場，滑走面積53メートル×27メートルのアイススケート場，個人用ロッカー1,500，貸店舗２万2,013平方メートルを有するレジャー会社となった。

なお，昭和41年12月30日に開かれた取締役会で，社長に大塚秀雄（当社常務），専務に伊藤義（東急文化会館取締役），前田周次郎（新日本興業常務），常務に槌谷健介（東急文化会館常務），近藤政夫（新日本興業常務）が選任された。

一方，解散会社となった東急文化会館は，昭和31年５月15日，資本金2,500万円で設立され，当社が渋谷再開発のため建設した東急文化会館を賃借し，同年12月に営業を開始したものである。同社は，昭和35年３月に泰西映画を合併，映画の輸入および配給業務を開始，次いで38年８月に増資して，資本金を5,200万円とした。さらに昭和41年８月，上野東急を合併，資本金は6,200万円となった。東急文化会館は，映画興行のほかに，建物を東横，東光ストア，西村フルーツパーラーに賃貸するなどの付帯事業を行ない，業績は10パーセント配当も可能という状態にあった。

商号を変更し，多角化を推進

新日本興業は，上述のように，東急文化会館を合併，体質改善に乗出したが，初決算の昭和42年１月期に1,083万円の欠損を計上，それまでの10パーセント配当から無配に転落した。これは，アイススケート場の業績悪化，平井映画劇場，ミラノ新館の遊技場，ダンスホール，撞球場の不振などによるものであった。そこで新日本興業は，徹底した合理化と不採算部門の整理を積極的に推進することとし，アイススケートリンクをボウリング場に切替え，平井映画劇場，中野製氷工場を売却し，またクラブミラノ，バー・ボストンをパブミラノに転換した。

新日本興業営業成績推移表

年度別	総収入	総支出	損益	利益率	配当率
	千円	千円	千円	%	%
昭和36年度	678,289	608,902	69,387	33.0	12
37	738,204	663,813	74,391	35.4	12
38	783,690	713,645	70,045	33.4	12
39	786,883	743,301	43,582	20.8	10
40	832,546	790,285	42,261	2.0	10

東急文化会館営業成績推移表

年度別	総収入	総支出	損益	利益率	配当率
	千円	千円	千円	%	
昭和36年度 上	399,917	404,058	△ 4,141	—	—
下	393,139	392,111	1,028	7.9	—
37 上	453,250	438,554	14,696	113.0	—
下	408,879	444,710	△ 35,831	—	—
38 上	487,123	448,881	38,242	294.2	—
下	414,011	417,770	△ 3,759	—	—
39 —	814,600	823,920	△ 9,320	—	—
40 —	962,827	940,872	21,955	42.2	—

こうして企業体質の改善，新規事業への進出を図ったことから，新日本興業の業績は好転し，早くも昭和43年度には12パーセント配当を実施するまでに至った。

そこで同社は，昭和44年3月26日，商号を東急レクリエーションと変更，映画興行からボウリング場経営を中心とした事業部門の強化・拡張に積極的に乗出していった。

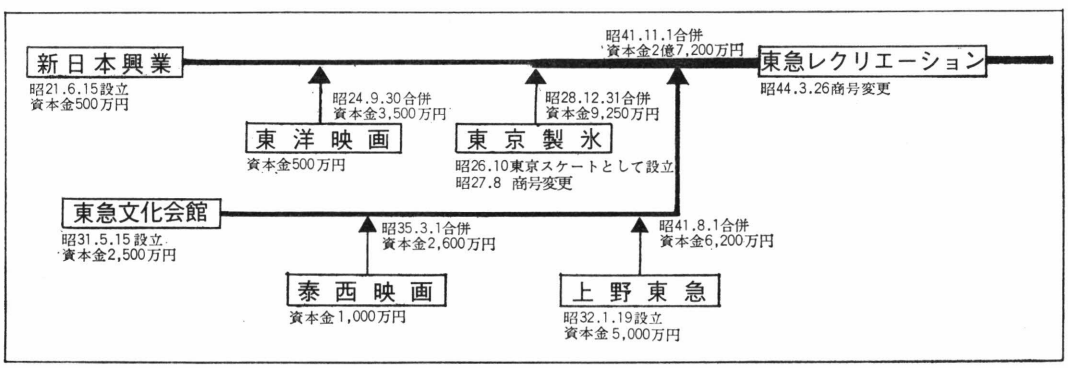
まず，業績不振を続けるミラノ新館の各業種の整理を行ない，麻雀ミラノ，ダンスミラノ，パチンコミラノを廃止，ポニーミラノ，居酒屋みらの，名画座ミラノを開業した。また，新規映画館として銀座東急を開館する一方，中野名画座，中野東宝，中野東映を閉鎖あるいは営業中止とするなど，事業の整備にも意を注いだ。そして，昭和45年6月に八戸東急ボウル，同年12月にナゴヤ新日鉄ボウルをオープンし，新宿，渋谷を中心とした市街地から地方にまで事業所を構えるに至ったのである。

東急レクリエーションの事業エリアの拡大は，東京を中心に，全国を北と西の2ブロックに分け，レジャー産業を展開していくものであった。したがって，八戸東急ボウルは北の，ナゴヤ新日鉄ボウルは西の，それぞれの核となって，点から面へと開発を進める役割をになった。その後，昭和47年8月に浜松東急ボウル，新潟東急ボウル，同年12月に蒲田東急ボウルがオープンし，東急レクリエーションのボウリング・チェーンは6センター・308レーンとなった。

こうして，“ボウリング”は，昭和43年度から東急レクリエーションの経営の柱となったが，その後，ボウリング場が乱立し，昭和47年度初頭からはブームも下火となったため，その業績は伸び悩みをみせ，ポスト・ボウリング対策を早急に検討せざるを得なくなった。

なお，東急レクリエーションは，昭和45年6月15日が創立満25周年に当たるため，昭和45年度には普通配当12パーセントに記念配当3パーセントを加え，年15パーセント配当を行なった。総収入は32億2,052万円で，内訳は興業部門15億8,481万円，事業部門12億3,085万円，不動産部門4億486万円であった。また，純利益は1億1,040万円であった。

東急レクリエーションの発展図

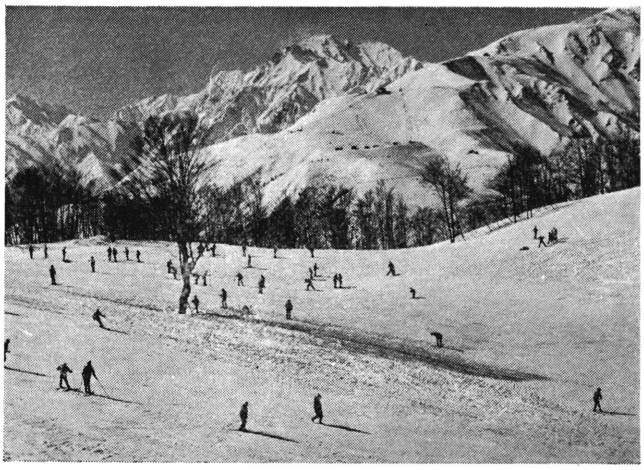


白馬観光開発によるスキー場の経営

白馬観光開発は，昭和33年７月４日の設立以来，八方尾根スキー場を経営してきたが，37年11月25日，大糸線白馬大池駅近くの栂池高原に親の原スキー場（東急山荘，リフト２基）を，39年12月19日にはこれと隣接して栂池高原スキー場（栂の森山荘，リフト３基）を開業した。

さらに昭和41年12月14日には，八方尾根と栂池高原の中間，大糸線信濃森上駅からバスで10分のところにある岩蕈山(標高 1,289 メートル)に初・中級者向けの岩岳スキー場（岩岳レストハウス，リフト１基）を開業した。白馬観光開発が岩岳スキー場の開発に乗出した意図は，白馬山麓一帯を包括して，初心者から上級者まで，すべてのスキーヤーに満足を与えられる広域スキー場を形成する，というところにあった。八方尾根・栂池両スキー場は，どちらかといえば上級・中級者用のスキー場で，初心者が練習するゲレンデに欠けるうらみがあった。そこで，岩岳スキー場には初心者に手ごろなゲレンデを作ったわけである。

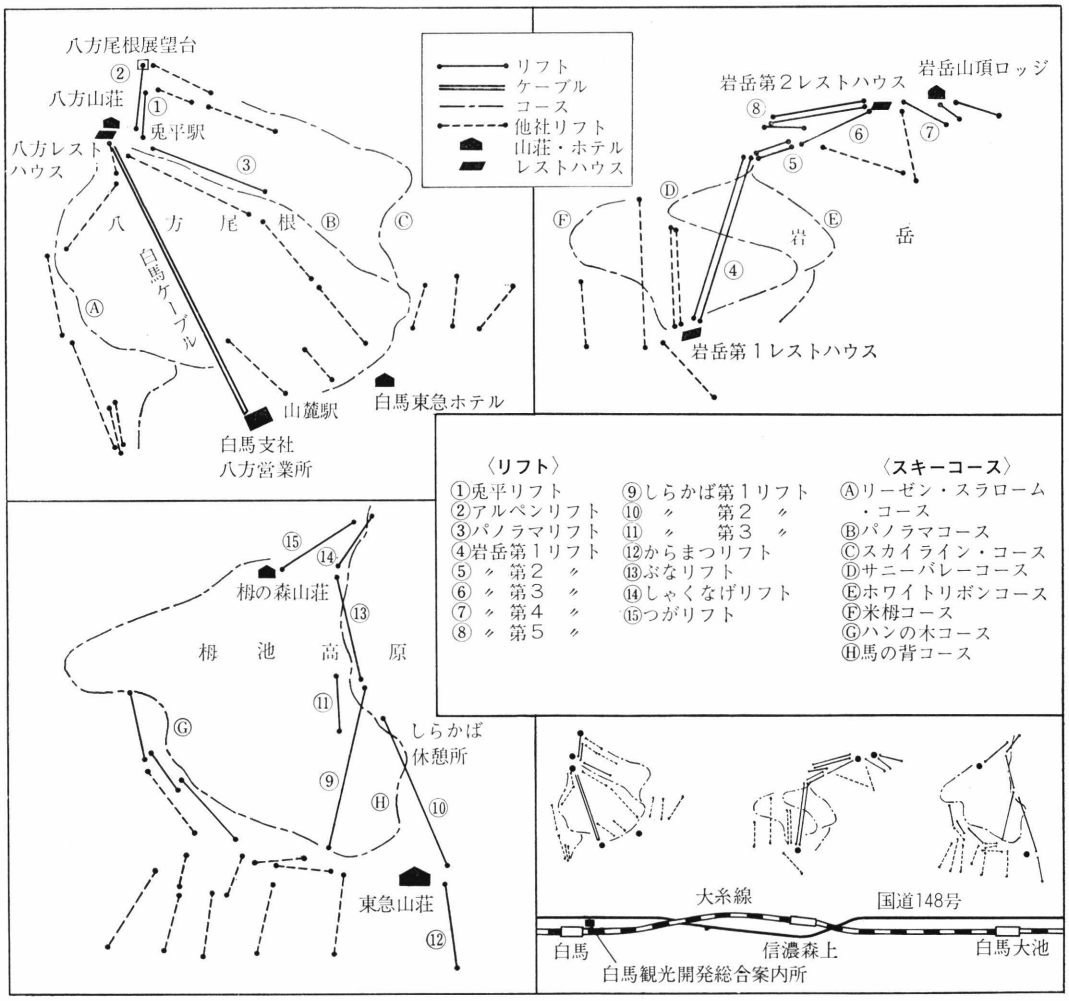
栂池高原スキー場からの白馬連山の眺望



岩岳スキー場，後ろは八方尾根と五竜岳

白馬観光開発は，その後も岩岳スキー場の拡大を図り，昭和44年12月には岩岳第２レストハウスとリフト３基，45年12月にはリフト３基を開業，46年12月には，会員制スキー場「白馬メンバースクラブ」(クラブハウス，リフト２基)を開業した。白馬メンバースクラブ・スキー場の開設は，マスレジャー時代の波に押されてスキー場が混雑し，このため危険度が増し，サービスが低下してきたため，スキーのもつ“品位と風格”を愛する人たちに，スキーを楽しんでもらおう，という意図によるものである。この白馬メンバースクラブのリフト運転開始によって，白馬

白馬観光開発の各スキー場位置図



観光開発の保有するリフト数は24基となった。

こうして，岩岳地区（長野県北安曇郡白馬村岩岳）は，わが国有数のスキーのメッカとなったが，白馬観光開発は，昭和47年12月20日，岩岳スキー場に国際観光ホテル基準に合致する「岩岳山頂ロッジ」（地下1階，地上2階，30室）を開業した。このロッジは，白馬メンバースクラブの会員を会員料金で優先的に宿泊させるものである。

このように，白馬観光開発は一連のスキー場拡大政策をとったこともあって，昭和40年度は5パーセント，41年度は10パーセント，42年度は15パーセント（うち記念配当5パーセント），43年度以後は12パーセント配当と，好調な経営を続けている。

グループ各社によるレジャー事業

東急グループにおけるレジャー業を主業とする会社は，東急レクリエーション，白馬観光開発に代表されるが，このほか東急グループにはゴルフ場経営のスリーハンドレッドク

東急グループ各社（子会社）レジャー業一覧表　（昭和47年9月30日現在）

レジャー業種	会社名	親会社	資本金	設立年月日	社長名	売上高	配当
			千円			千円	%
ボウリング	上交興業	上田交通	500	昭46. 2.15	新家正弘	14,394	0
〃	じょうてつ	定山渓鉄道	200,000	46. 6.12	山田秀介	171,187	0
〃	はこだてレジャー	函館バス	30,000	47. 5.17	近藤敏夫	—	—
〃	群バスボウル	群馬バス	500	46.11.20	萩原栄治	14,988	0
〃	草軽観光	草軽交通	500	41. 7.22	鈴木三郎	227,998	0
〃	テイエス興業	東急車輛製造	50,000	46.11.11	安部秀穂	—	—
ゴルフ	伊豆急スポーツセンター	伊豆急行	50,000	38. 6. 1	白石安之	189,941	5
〃	白浜ビーチゴルフ倶楽部	東急土地開発	10,000	47. 4. 1	竹林八郎	—	—

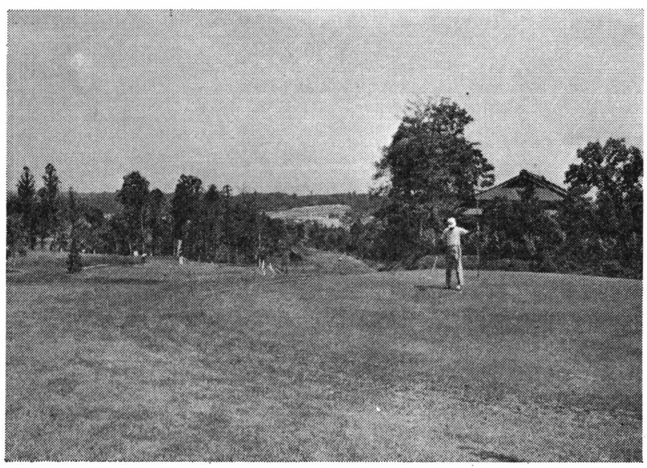
※　売上高は昭和46年度

ラブ，東急ゴルフ場がある。

スリーハンドレッドクラブ（社長五島昇，資本金7,980万円）は，昭和36年2月25日に設立され，神奈川県茅ケ崎市甘沼でゴルフ場の経営に当たることとなった。開業は翌37年7月21日であった。コースは18ホール，6,875ヤード（土地面積58万平方メートル）のメンバーコースで，個人会員325人（昭和47年6月1日現在）が登録されている。営業成績は昭和45年度から益金を計上，翌46年度の営業収益は2億5,585万円，益金212万円を計上，対資本金利益率は2.7パーセントであった。

東急ゴルフ場（社長高州政蔵，資本金300万円）は，昭和30年12月1日，世田谷区玉川瀬田町・大蔵町・岡本町にまたがる砧ゴルフ場（東京都から経営受託，約26万平方メートル，9ホール，3,160ヤード）の経営を目的に設立された。

しかし同社は，翌31年3月31日，ゴルフ場の経営権を当社に譲渡し，以後，昭和42年12月まで休業会社となっていた。昭和43年1月1日，東急ゴルフ場は，解散した旧玉川ゴルフコースの9ホールを譲受けて営業を再開し，現在に至っている。なお，砧ゴルフ場は，昭和41年4月15日，東京都が緑地公園（ファミリーパーク）を計画し，当社にその返還を要請してきたため，東京都に返還された。



整備されたスリーハンドレッドクラブ

一方，玉川ゴルフコースは，昭和32年8月1日に設立され，多摩川河川敷にある18ホールを会員制の形態で経営を行なってきたが，42年12月31日をもって，コースのうちの東京都側全部（4ホール）と神奈川県側の第3京浜国道から上流部分（3ホール）および下流

1ホール分を国に返還した。このため，同社は8ホールを失い，会員制の形態では経営を維持できなくなり，昭和42年12月31日に解散した。このゴルフコースの国への返還は，佐藤内閣が河川敷の公園緑地化政策を打出し，昭和40年7月に建設省の「東京都側約3万8,000平方メートルを昭和40年12月まで，神奈川県側約10万5,000平方メートルを43年12月までに返還せよ」との通達に従って行なわれたものである。

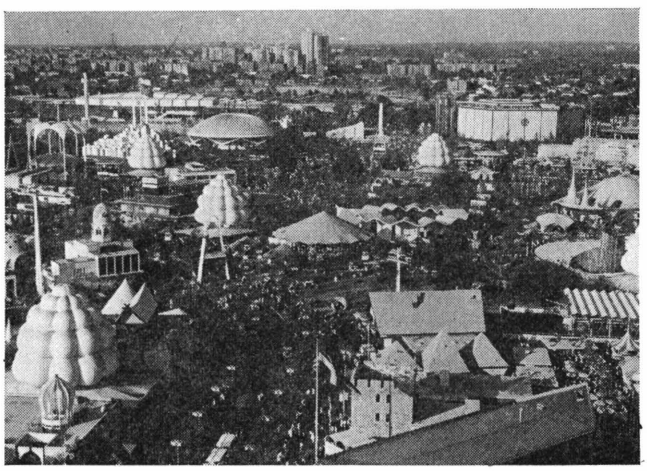
このほか，東急グループのなかで，とくに地方の交通会社は，交通事業の不振を補う意味から子会社を設立して，別表のようなレジャー業を経営している。

8)　日本万国博覧会への参加

当社は戦前，中国大陸，東南アジアで交通業・ホテル業を経営していたが，わが国の敗戦によりこれら事業が没収され，以後，海外における事業活動を行なっていなかった。しかし，昭和30年代にはいり，当社は，国際的視野に立って事業を計画，推進していく必要性を痛感し，昭和34年10月29日，東急グループの海外進出の先兵として，ハワイ・ホノルル市にハワイ白木屋（資本金11万9,800ドル）を開業した。その後も，沖縄では琉球東急ホテル（現那覇東急ホテル）の開設，台湾ではアンバサダーホテルの営業指導といった具合に，しだいに海外での事業を進めていった。こうして，海外の情勢を敏感にキャッチする必要性が増大した当社および東急グループは，昭和39年にはニューヨーク世界博覧会に，45年には日本万国博覧会に積極的に参加したのである。

ニューヨーク世界博は百貨店中心

ニューヨーク世界博覧会は，ニューヨーク市が市制300年を記念し，「理解による平和(Peace through Understanding)」をテーマとして，昭和39年から翌40年にかけて開催したものであった。この博覧会は，参加した約50か国が産業・文化・歴史などを紹介しあい，理解に基づく世界平和をつくりあげよう，という意図のもとに開かれたものであった。



ニューヨーク世界博覧会会場全景

会場は，ニューヨーク市の東部，クイーンズ地区のフラッシング・

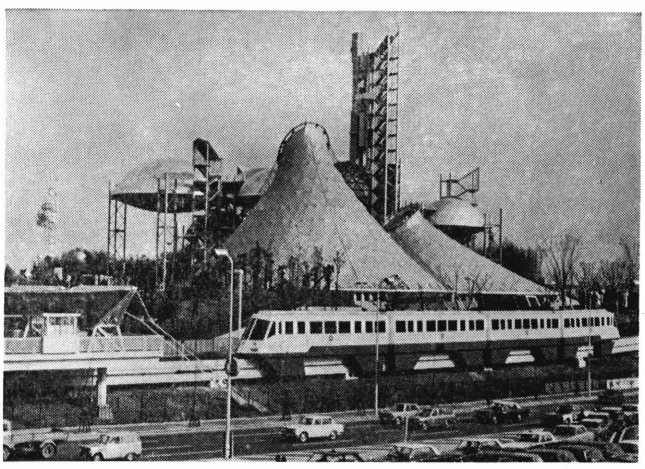
メドウ公園とキセナコリド公園で，その広さは日比谷公園の約15倍，2,614万2,000平方メートルにも達した。開催期間は昭和39年4月22日から40年10月17日まで（ただし昭和39年10月19日から40年4月20日までは冬期のため閉会）であった。

わが国でも，このニューヨーク世界博覧会への参加を決定，政府と民間が協力して日本館を建設し，日本の産業・歴史・文化などを紹介することとなった。当社もこの企画に参画し，東急グループとして参加することになり，昭和38年8月22日，社内にニューヨーク世界博準備委員会を設置した。設置の目的は，「東急グループを広く海外にＰＲするため，ニューヨーク世界博覧会において社団法人ニューヨーク世界博協力会の委託により行なう商品即売に関する業務を推進する。またその準備に必要な諸事項を調査，計画，立案して取締役社長に上申，さらに商品即売業務の準備に必要ないっさいの手続きを行なう」ことにあった。なお，同委員会の委員長には当社常務大塚秀雄，副委員長には東横常務福田治胤が委嘱された。

わが国からニューヨーク世界博覧会に参加した民間会社および団体は，ジェトロ（日本貿易振興会）を中心に25社の多きを数えた。これらの各社が，約7,900平方メートルの日本館に，わが国の歴史のパネルとか，各社独自のアイディアによる展示会場を設けた。このなかで，東急グループはショッピングセンターの運営を担当した。

東急ショッピングセンターは，２号館の１階に165平方メートルのスペースを占め，他社の約27平方メートルに比べて６倍の広さであった。なお，このディスプレーは東急エージェンシーが担当した。即売商品は，“日本”を織込んだあらゆる分野に及び，おもに日本から直送し，不足分はハワイ白木屋から搬送された。

この東急ショッピングセンターは好評を博し，トランジスタラジオ・時計・真珠のような値がさ品，それに着物・人形・陶器などがよく売れた。上得意はアメリカ人よりもスペイン人系で，これらの外人観光客が一時に3,000ドルの買物をして話題になったこともあった。



当社が運行管理した日本万国博モノレール

日本万国博は東急グループで

日本万国博覧会は，昭和45年３月15日から９月13日まで，大阪府吹田市の千里丘陵で開かれた。広さ330万平方メートルの会場には，外国政府76，国際機構４，外

国の州6，都市3，政庁1，外国企業2の計92，国内から日本政府，公共団体・公社3，民間企業団体28の計32，合わせて124の団体が参加した。この民間企業団体28のなかには含まれないが，当社をはじめとする東急グループも，各企業館の運営管理ならびに事務局へのスタッフ派遣という形で参加した。

会場の“足”であるモノレールの運行管理を担当した当社，日立グループ館・専売公社館（虹の塔）・味の素食堂（大阪会館が受託経営）の企画運営を行なった東急エージェンシー，生活産業館に出展した東急観光，駐車場の運営を受託した東京駐車場などが，そのおもなものであった。また東急建設は，サウジアラビア王国館を単独施工し，ほかに万博メインゲートの建設にも参加，さらにモノレールの橋脚と駅舎，内環状道路の建設，シンボルゾーンに当たるB2工区の造成をも行なった。

当社は，万国博覧会会場を1周（4.3キロメートル）するモノレールの運行管理をするため，昭和44年8月1日，鉄道事業本部のなかに，臨時万博モノレール運輸事務所（事務・運輸・技術の各係および現業部門，派遣社員76人）を設置した。そして，翌45年3月15日から同万国博覧会の開催期間中，運行管理に携わった。

日本万国博覧会は，会期183日間で入場者数6,421万8,770人を記録したが，とりわけ9月5日などは，許容人口30万人といわれる会場に83万人も押寄せるという混雑ぶりであった。そして，参加国・入場者数とも昭和42年のカナダ・モントリオール博覧会をこえ，史上最高の万国博覧会となった。

3　事業の譲渡と整理

1)　自動車製造業の整理と新会社の設立

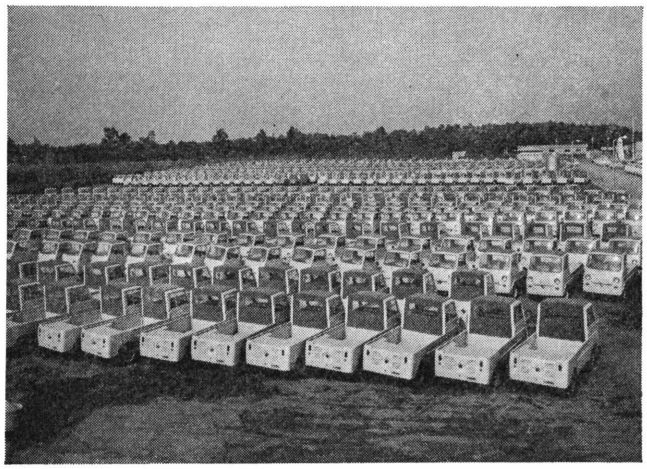
つかの間の好調

昭和35年５月９日，東急くろがね工業は，軽四輪トラック「くろがねベビー号」の専用工場として，埼玉県上尾市今泉に，工費７億円をかけて月産2,000台可能な上尾工場を完成させた。この工場内には，ボディー組立て，部品の熱処理，エンジン組立て，車軸組立て，塗装・乾燥・艤装，車両性能検査の各装置と部品倉庫が配列され，ことに車両の艤装と組立ては，コンベアーラインによる流れ作業の形態をとっていた。

こうして，人気のあるくろがねベビー号の増産態勢をとった東急くろがね工業は，系列会社の東急くろがね自動車販売の拡充にも力を注いだ。この東急くろがね自動車販売は，昭和34年７月１日，全国各都道府県に１店ずつ認められたくろがねベビー号の特約店（スーパー・ディーラー）の一つであり，東京都と千葉県を担当する特約店として，資本金１億円で誕生したものである。くろがねベビー号の一手販売をになった東急くろがね自動車販売は，くろがねベビー号の発売以来，江東・台東地区における売上げが，目黒・世田谷両区の２倍にのぼったことから，昭和35年６月18日，江東区深川に江東営業所を開設，販売拡張に努めたのであった。

東急くろがね工業の倒産

東急くろがね工業が発売したくろがねベビー号は，その後も順調な売れ行きを示し，昭和35年末から36年初頭にかけては，月産1,500台を記録するまでになった。



一時期，躍進の原動力となった「くろがねベビー号」

この爆発的な売れ行きをみて，ダイハツ工業，東洋工業，新三菱重工業など，自動車業界の有力メーカーは，その資本力と販売力をもって，軽四輪トラックの分野に一挙に進出してきた。このため，販売網の整備が不十分であった東

急くろがね工業は，しだいにそのシェアを侵食され，売上高は減少していった。

当時，わが国は，昭和34年下期から35年下期にかけての，いわゆる岩戸景気を経て，好況3年目を迎えていた。経済は設備投資の高揚を中心として急テンポの拡大を続け，鉱工業生産も3年引続いて20パーセントを上回る増勢をみせた。しかし，速すぎた経済の拡大による国際収支の著しい悪化から，国際収支改善を目的とする景気調整策がとられるに至って，わが国経済は，これまでの高度成長から，一転して景気調整への道を歩むに至った。公定歩合は2度にわたって引上げられ，金融はしだいにひっ迫の度合いを強めていった。昭和36年8月には卸売物価も下落に向かい，その後，出荷の停滞，製品在庫の増大など，景気調整策の効果は，わが国経済の各部面に浸透しつつあった。

こうした状況のなかにあって，東急くろがね工業は，上尾工場の生産が完全に軌道に乗出したものの，東京周辺の，とくに下町工場街，商業街を中心とした需要層が，折からの不況のあおりで購入をまったく見送ったことと，全国に充実した販売網をもたなかったことのため，他社の進出によって容易にシェアが侵食されていった。その結果，滞貨が増大し，当社および取引銀行のてこ入れもむなしく，昭和37年2月5日，約4億円の不渡り手形を出すに至った。こうした事態を迎えて，東急くろがね工業は，同年2月3日，東京地方裁判所に対し，会社更生法に基づき会社更生手続きの開始申立てを行ない，同年4月27日，東京地方裁判所から会社更生手続きの開始決定が通告されたのである。

当社としても，東急くろがね工業の倒産に至るまで，手をこまねいていたわけではなかった。同社に対する投融資額は実に82億8,000万円にのぼり，東急グループ全体の投融資額215億6,000万円の38.4パーセントに達したほどである。したがって，当社は，東急くろがね工業の倒産に対する親会社としての社会的責任上，会社更生法適用まで，同社の自主整理を建前として，てこ入れの具体策を進めてきた。

ところが，債権者への義務の履行に不公正をきたし，混乱を招くおそれが予想されてきたこと，債権者が種々のルートを通して債権の請求をしてくるようになったことなどのため，公正な判定がむずかしくなってきた。そこで，当社は東急くろがね工業が会社更生法の適用を受け，一時，債権・債務の停止により財産の保全を図り，全債権者と公平な話合いを進めて再建を図ることが，長い目でみれば東急くろがね工業の倒産に対する最も適切な解決策である，との結論を出し，東急くろがね工業に対し，会社更生法に基づいて企業整理にはいることを指導したのである。

取引銀行でも，東急くろがね工業の手形の不渡りを確認し，また東京証券取引所も，東急くろがね工業から不渡り手形の発生，会社更生法適用申請の報告を受けて，2月6日の立会いから同社の株式を市場第1部から特設ポストに移し，取引所が直接，売買の管理を

行なった。東急くろがね工業の倒産による，当社の直接損害金額は約26億8,800万円で，昭和39年9月期に特別損失として計上，処理された。

東急くろがね工業の負債と資産の内容は，次のとおりである。

負債130億円（長期借入金90億円，支払手形・買掛金・その他40億円）

資産130億円(固定資産30億円，受取手形70億円，売掛金その他30億円)

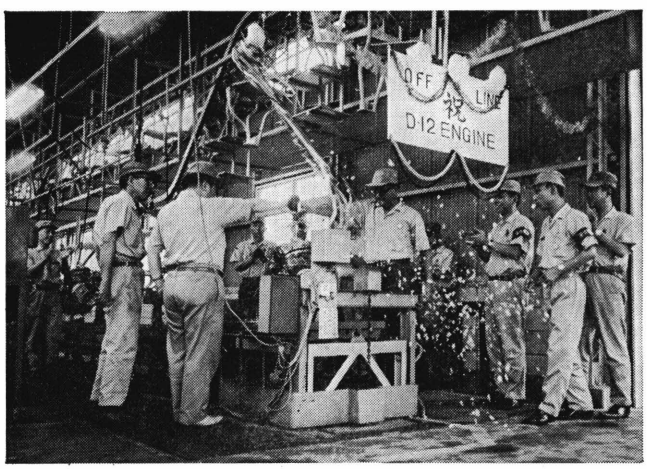
なお，会社更生法適用申請直前の，昭和36年9月期における東急くろがね工業の営業成績は，売上高が35億4,586万円，純利益が1,744万円で，すでに多少のかげりを見せ始め，売上高においては前期の36億1,351万円を下回り，また利益面でも，前期の4,341万円から2,597万円も減少した。しかし，まだまだ他社の進出に対抗できるものと思われていた。このようなところからも，東急くろがね工業が，いかに急激に業績が落込んでいったかが察知できよう。昭和36年9月期における同社の株主構成は，10万株以上の株主が5人（全株式の43パーセント所有），1,000株以上5,000株未満の株主は5,270人（38パーセント）と，全体の大半を占めていた。

会社再建計画と新会社の設立

東急くろがね工業が東京地方裁判所に対して提出した会社更生法適用の申請内容は，大要次のようなものであった。

① 東急くろがね工業は，昭和初期からの自動三輪車のメーカーとして，また，定評あるオオタ自動車工業から引継いだ四輪車のメーカーとして，わが国自動車工業界に古い歴史をもち，東京および大阪の証券市場に上場されている知名会社である。そのため，東急くろがね工業がそのまま倒産すると，社会に与える混乱は避けられない。

② 東急くろがね工業の設備と長い間つちかわれてきた技術は，適切な更生計画のもとに必ず再建し得ること。



東急機関工業のD12型エンジン製造第1号機

これに対し，同裁判所から，前記のように昭和37年4月27日に，会社更生手続きの開始が通告された。その際，管財人には唐沢俊樹（衆議院議員），星野直樹（ダイヤモンド社社長），管財人代理として八木勇平(東急くろがね工業専務)が決定した。

その後，管財人が中心となり，

東急くろがね工業従業員の整理，就職のあっ旋，債権者との話合いなどを含む会社再建策について検討を重ねた結果，昭和38年3月31日，更生計画案を東京地方裁判所に提出，翌39年7月31日，東京地方裁判所から同計画案に対する認可を受けた。

東急くろがね工業の更生計画ならびに具体化への経過は，次のとおりである。

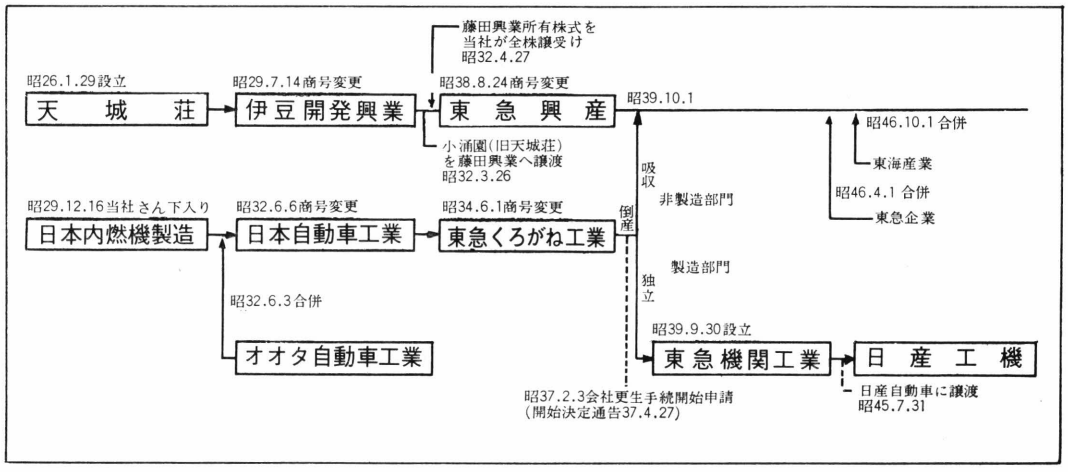
〔東急機関工業の設立〕

東急くろがね工業は，会社更生法適用申請以後の昭和37年12月24日，日産自動車と業務提携を行ない，自動車エンジンを中心とした生産部門の再建を図っているが，39年9月30日，この部門を独立させ，東急機関工業（資本金2億円）を設立，自動車部品の製造を行なうこととする。

東急機関工業は，設立後の5年間は，更生会社が所有している大森，蒲田の両工場を賃借し，更生会社から生産部門を引継いで事業を推進する。5年後には，日産自動車および同系列会社に対する製品納入上の有利な立地条件と，大規模生産を可能にする十分な敷地面積（約16万5,000平方メートル）を備えた寒川工場に移転し，集中生産を行なう。そのため，新会社は設立に当たって，寒川工場の全設備と必要機械をあらかじめ更生会社から譲受け，これに見合う更生担保債務を引継ぐ。

こうした計画に基づいて，東急機関工業は取引先である日産自動車のキャブライトエンジン，キャブスターエンジン，産業用エンジンおよび自動車部品などの生産を行ない，業績は順調に推移していった。しかし，自動車業界はトヨタ自動車工業，日産自動車を中心として再編成による寡占化が進み，競争が激化してきた。そのため，東急機関工業の飛躍的な発展を期すためには，生産・販売両面にわたって広大な企業基盤を有し，かつ取引関係にある日産自動車に同社の経営をゆだねるのが得策であるとして，昭和45年7月31日，当社および東急グループ各社は，その所有する東急機関工業の全株式を日産自動車に譲渡した。

東急くろがね工業から東急興産に至る変遷図



譲渡株式数は40万株(額面500円)，内訳は，当社38万6,774株，東急百貨店6,903株，日東タイヤ3,880株，白木金属工業881株，東映商事603株，東急エージェンシー583株，東急建設376株で，譲渡価格は4億6,000万円（1株当たり1,150円）であった。

なお，この譲渡に当たっては，次の付帯条項が付け加えられた。

① 当社の東急機関工業に対する更生債権4億4,136万3,569円は，昭和39年7月31日付決定の，東急くろがね工業の更生計画に基づき返済される。

② 当社の東急機関工業に対する貸付金1億6,500万円は，昭和46年5月31日に一括返済を受ける。

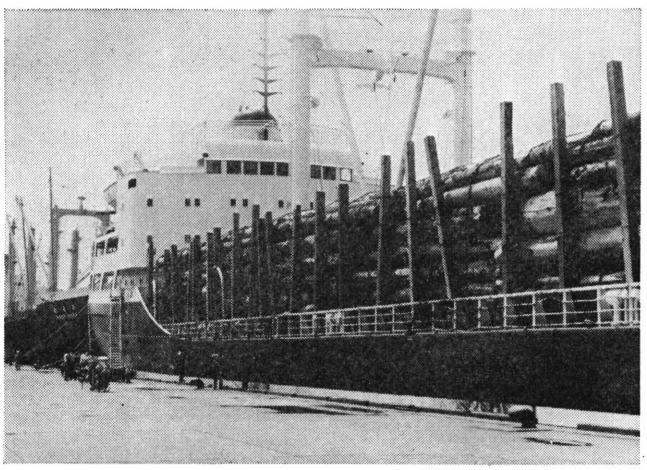
③ 株式譲渡日現在の債務保証額については，この保証を解除する。

〔東急興産との合併〕

生産部門を分離した東急くろがね工業の残余の財産と従業員は，昭和39年10月1日，東急グループの一員である東急興産に吸収合併される。この合併は，東急興産の株式1に対し，更生会社の株式5の割合で行なう。このため，更生会社の資本金10億円を2億円に減額する。このうち，1億円を更生会社の株式に割当て，残余の1億円を債務の弁済として，更生担保権者，一般更生債務者に債権額の比率で割当てる。したがって，東急興産の資本金を1億円から3億円に増額する。

この東急興産は，昭和26年1月29日に設立された商事会社で，各種合成樹脂の原材料および製品を中心として，国内特許をもつ静電塗装機，国産中古車および同部分品，フランス製ボールペンなど，多種類の商品売買を行なっていた。

東急くろがね工業を吸収合併したのち，同社は昭和42年10月1日，ボールペン業界の老舗であるオートボールペン工業（社長中田英秀，資本金1億円）と業務提携した（46年8月1日解除)。また，昭和44年6月1日には，浄水設備メーカーの東浄水機械工業の経営を受託（47年3月31日解除)，さらには翌45年12月1日に東急商事から営業部門を譲受け，46年4月1日に東急企業を，同年10月1日に東海産業を吸収合併するなどして，業務内容の拡大に努めた。したがって，営業種目も合成樹脂製品から鉄鋼・建築機械・事務用品の販売，土地・建物の売買に至るまで広範囲にわたり，中堅商事会



東急興産の主業の一つである北米材の輸入業務

社の色彩を濃くした。その業績も，昭和44年上期の８パーセント配当以後は無配を続けているが，対資本金利益率は，昭和47年上期に至って74.7パーセントとなった。

〔債務の免除と弁済〕

東急くろがね工業は，倒産時，130億円にのぼる巨額な負債をかかえ，また，くろがねベビー号などの生産打切りにより，各販売店も次々と倒産し，債権の回収はきわめて困難となったため，更生計画上，すべての負債を弁済することはとうてい不可能であった。そこで，大幅な債務の免除が行なわれることとなった。一般更生債務の60パーセントが免除され，免除後の債務総額は73億1,800万円となった。

このうち，31億5,400万円は，上尾工場の土地・建物で，更生担保権者である当社に即時，代物弁済し，15億1,000万円は大森・蒲田両工場の土地建物で，５年後に代物弁済することとなった。また，２億円は東急機関工業の株式を，１億円は東急興産の株式をもって，各債権者に代物弁済するように定められた。さらに，６億8,300万円と東急機関工業が引継ぐ更生担保債務８億8,300万円は，現金で分割弁済し，７億8,800万円は東急興産名儀の債務であるため，合併により債権・債務が東急興産に帰属するため，消滅することとなった。

東急日産販売の設立

前述したように，東急くろがね工業は，昭和37年12月24日，当社を仲介として，日産自動車と業務提携について協定し，更生の基礎を確立，東急機関工業として再出発した。

この協定の内容は，日産自動車は東急機関工業のエンジンを採用し，当社は日産自動車製品の購入および販売について関連会社を含めて協力する，というものであった。そこで，その一環として，昭和38年１月16日，資本金2,500万円で東急日産販売が設立された。

東急日産販売は，当社四谷サービス・ステーション跡地（千代田区麹町６丁目６番地，敷地面積1,320平方メートル）に地下１階，地上２階，総ガラス張りの新社屋を建設し，営業を開始した。おもな事業種目は，日産自動車製自動車と石油製品の販売であった。

その後，同社は，昭和41年上期まで欠損を続けたが，以後，急速に立直り，翌42年下期には760万円の利益をあげるに至った。

その後，日産自動車が販売網を強化，整備して増販態勢の確立を期すため，販売地域および取扱い車種の再編成を行ない，販売責任の明確化を図ること，また，戦略的重要市場におけるメーカー，ディーラーの一本化を推進するとともに，販売店規模の適正化（最低月商500台）を図ることなどの施策を打出してきた。そこで，この日産自動車の販売態勢確立の一環として，昭和43年３月23日，東急日産販売と日新自動車東京支店の各営業部門が独立合併し，東新日産自動車が設立された。新会社には日産自動車が全額出資し，当社

は日産自動車から新会社の株式を買受けた。その結果，出資比率は日産自動車40パーセント，当社30パーセント，日新自動車30パーセントとなった。なお，東急日産販売の営業譲渡は昭和43年３月31日で，その譲渡後は，他の事業目的に利用するまで休眠会社とした。

2)　映画事業の分離

東映分離の内容

長年にわたって東急グループの中核的存在であった東映は，昭和39年９月30日をもって，東急グループから分離独立することとなった。それまで，当社社長五島昇と東映社長大川博との間で，資本提携解消の話合いが進められてきたが，ようやく基本的な事項について了解が成立，昭和39年９月７日，両者は，銀座東急ホテルで共同記者会見を行ない，同年９月30日付で東映が東急グループから分離独立することを正式に発表したのである。

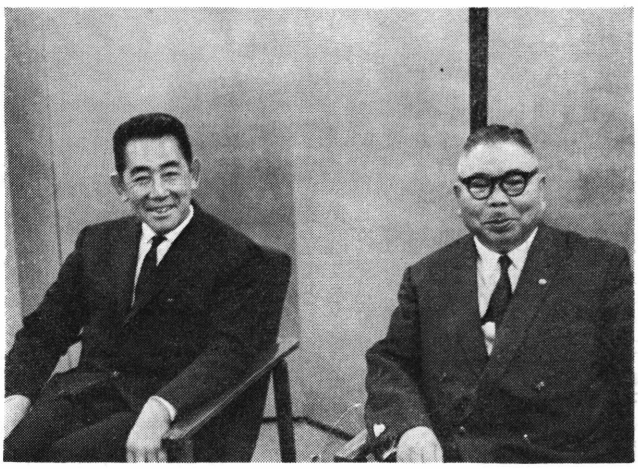
当日発表された資本提携解消の概要は，次のとおりである。

① 当社，東横，五島育英会など，東急グループが保有している東映の株式合計2,492万6,000株を，１株当たり70円（総額約17億4,400万円）で東映が引取る。

② これらの株式は，とりあえず東映のほかＮＥＴテレビ，東映化学工業，東映不動産など東映グループにはめ込まれるが，将来は，東映の全株式のうち約30パーセントを東映グループでもち，残りを保険会社・銀行その他にもってもらう。

③ 17億4,400万円の支払い方法は，東映が保有している東横，伊豆急行など東急グループ関係の株式４億3,200万円で一部交換する。残り13億1,200万円のうち，６億円を昭和39年９月30日に支払い，残額を42年12月までに分割で支払う。

④ 東映が所有している当社の株式5,800万円分は，そのまま保有する。



記者会見の席上における五島昇と大川博

⑤ 東映社長大川博は，当社副社長ほか東急グループ二十数社の役員をすべて辞任し，当社社長五島昇も東映取締役を退く。ただし，東映社長大川博は，東急顧問として政策委員会のメンバーにはそのまま残る。

⑥ 当社は，今後，交通業を中心とした地域開発に重点を置いて業務を進めていく。東映は，動

画・テレビ映画を含めた映画事業に力を入れていく。

東映分離の理由

東映が東急グループと袂を分かった理由は，東映が事業の多角化により独自の企業グループを形成するに至ったからで，当社の立場からすれば，同社は，地域開発に重点を置く東急グループの性格にそぐわなくなってきたということであろう。

映画産業は，昭和32,3年の黄金時代を境にして，テレビの普及，レジャー産業の発達などにより，しだいに後退していった。具体的にみると，劇映画の入場者数では，昭和33年の11億2,700万人が，36年には8億6,300万人，38年には5億1,100万人と半分以下に減少し，39年には約4億人となるありさまであった。

それに比べて，興行収入は，入場料の値上げが寄与して，昭和33年の723億円から38年には777億円とふえた。しかし，この間における製作費や人件費，その他経費の増大は，収入増に比べてきわめて著しいものがあった。

このような情勢のなかで，東映は，全プロ配給および1本立て製作配給を断行し，さらに大型映画の製作を他社に率先して実施するなど，積極的な営業施策の推進に努めた。そして昭和39年に至って，映画界の懸案であった1本立て興行を全国的に実施し，成功を収めた。

また，東映は関連事業への進出にも意欲的で，動画の製作，テレビ事業への参画，テレビ映画の製作，コマーシャルフィルムの製作，8ミリ映写機の販売，PR映画の製作，フィルム現像など，本業に関係の深い分野ばかりでなく，プロ野球，東映歌舞伎・ホテル・不動産・貿易・商事・タクシー・ボウリング場など，経営の多角化に努めた。その結果，関連会社数は約40社にのぼり，東映グループを形成するようになっていた。

こうした独自の体質改善策により，下り坂にあった東映の業績は，昭和39年2月からふたたび向上し始めた。そして，映画産業から脱皮して多角経営による東映グループとしての採算性がはっきり打出されるに及んで，東急グループからの分離となったのである。

東急グループから分離した時点における東映の資本金は60億円，映画製作は年間約70本，直営館80，

東映、東急系列から分離

東映の離脱を伝える昭和39年9月8日付読売新聞

専門館は約1,000，配当は年12パーセントであった。

東映の東急グループからの離脱は，一般新聞も興味をもってとりあげた。昭和39年９月８日付読売新聞は，当社社長五島昇および東映社長大川博の談話を次のように掲載した。

五島昇東急社長談

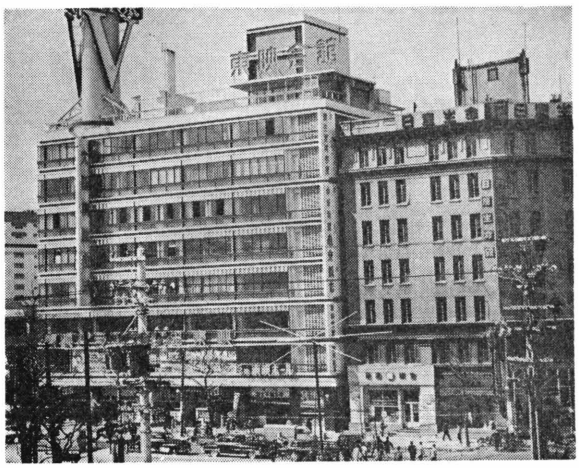
「映画企業は現在かなりきびしい情勢にあり，当面好転ができない状態だ。経営をたて直すためには，従業員が背水の陣をしき，大川社長を中心に一つにまとまってやっていかなければならない。ということで，多少荒っぽいけれどもこんどの思いきった措置をとった。東急としても，これで交通事業中心の地域開発をすっきりした形で推進できる。東映の経営改善という目的からいえば，東急が現金で13億円を受けとるのはどうか，という見方もあるが，東急にたよろうという気持ちを断ち切る意味から，はっきりケジメをつけ経営姿勢を正したいわけだ。」

大川博東映社長談

「こんどの分離は，東映のほかＮＥＴ，東映化学，東映商事など約40社ある東映グループの仕事が非常に忙しくなり，東急の役員会にも出られず，責任が果たせないので，１年ほど前から五島社長にお願いしていたことだ。単なる資本の持ち合いであるなら，現在のままでもかまわないが，これまで長い間の関係から，東映は東急の子会社，傍系会社という気持ちが強く，この辺でこうした甘える気持ちを切って，はっきりさせるのが一番よいと考えたわけだ。こんごの方針としては，やはり映画を中心とするのはもちろんだが，とくにテレビマンガ，長編マンガなど，マンガ製作に力を入れていきたい。」

また，社長五島昇は，当社社員に対し，東映の東急グループからの分離には驚く者が多かったであろうとして，次のような東映分離についてのメッセージを述べた。

「東映は長い間われわれと苦楽を共にし，またフライヤーズでおなじみ深かった有力会社であるため，驚いた社員も多いと思う。この措置は，いろいろ考えた末，私の事業経営の信念と決断で決めたことである。この機会に，あらためて事業に対する私の姿勢を披露して，みなさんの理解と協力を得たいと思う。



関西における東映の拠点，大阪東映会館

東映は当社と同じように，確かに大衆との接点にあたって，社会的に意義のある仕事を行なっている。しかし，りっぱに育った今日では，東急グループの目的にそい，柱となるにはそぐわない性格をもってきた。加えて，映画界の現状は大へんに厳しいところにき

ている。市場は4割にへり，テレビ，ラジオなどマスメディアの発達と競合して体質改善を図らなければならない。この事態に直面して，経営者は姿勢を正して対決しなければならない。

この場合，二つの道があると思う。一つはこれまでのいきさつから親会社にもたれかかり，大樹の陰によって生きてゆくことである。他の一つは，依存する気持ちを捨て一致団結し，背水の陣をしいて生き抜くことである。いずれをとるかは，責任者である経営者の姿勢の問題といえる。

このかん頭にあたって，大川社長とよく話合った。この結果，第2の道でゆくことに決めたわけである。この道はけわしく多難であり，また決心のいるものである。そのふんぎりをつけるには，思いきって外部から強い衝撃を与えることも必要である。

私は大川社長を中心として体質改善を図るべきだと思い，そのために，最もやりやすい体制をとることを許したわけである。したがって，今度の措置は，当社も東映も企業本来の立場から，長い間慎重に考えたうえで断行したのである。しかしこの断行は，情のうえでは，まったく感無量のものがある。」　（社内報『清和』昭和39年9月号より）

東急グループ離脱後の東映は，映画製作に独得なカラーを打出し，任侠もの路線に加えてアニメーション，子ども向け路線などで強味を発揮した。したがって，映画部門の収益はそれほど悪化せず，そのうえ，付帯部門であるボウリング場の経営が，昭和45年ごろから47年にかけて大きく寄与した。業績も昭和43年上期まで10パーセント配当であったものが，同年下期から12パーセント配当を実施して今日に至っている。現在，東映の子会社には東映興業，東映化学工業，東映動画，東映不動産など四十数社があり，東映グループを形成している。なお，戦後の当社の再編成から隆盛期にかけて大黒柱として活躍してきた東映社長大川博は，昭和46年8月17日，肝硬変のため死去した。

3)　交通業の整備

3社合併による越後交通の誕生

昭和34年5月29日に当社の関連会社となった中越自動車は，翌35年10月1日，長岡鉄道，栃尾電鉄と合併し，商号を越後交通と変更した。このなかで，中越自動車と長岡鉄道は，相互に社長（中越自動車社長田中勇，長岡鉄道社長田中角栄）が相手会社の会長に就任するという密接な関係にあった（V　拡充編第2章東急グループの育成を参照）。

長岡鉄道は，大正3年3月に設立された鉄道会社で，西長岡～寺泊間，西長岡～来迎寺間合計39.2キロメートルの営業路線を有していた。しかし，その後は鉄道業が衰微していき，昭和34,5年ごろには，かつて鉄道業の従的立場にあった乗合バス業や砂利採取業が鉄道業に代わって主業となっていた。とくに砂利業は，信濃川の豊富な砂利を採取していた

ことから，需要の堅調と相まって，その発展が期待されていた。

一方，栃尾電鉄は，大正３年に機業地である栃尾市と長岡市を結ぶ鉄道路線建設を目的として設立された。開業後の営業路線は長岡～栃尾間，長岡～悠久山間26.5キロメートルであった。このうち長岡～悠久山間の路線は，春は桜，夏はキャンプ，冬はスキーと四季を通じた観光線としてにぎわっていた。

このように中越地方，とくに長岡市を中心として旅客運送業３社が競合路線を有していた関係から，新路線の免許申請に際しても，競合競願の形となって，無用の争いをせざるを得なかった。そこで，これらの競争を排除し，また各社の現有路線および車両運用の合理化・一元化を図るために，３社合併を行なって事業の発展を推進しようという気運が生じてきた。その後，この話が煮詰まり，昭和34年12月，３社は合併促進のために連絡委員会を設置し，合併の日程・方法について具体的な検討を行なった。その結果，昭和35年５月30日，３社それぞれの定時株主総会で，次のような合併契約書が承認された。

存 続 会 社　長岡鉄道
解 散 会 社　中越自動車，栃尾電鉄
合併後の商号　越後交通
新 資 本 金　５億750万円
合 併 比 率　１対１対１
合併交付金　中越自動車株式１株に対し７円25銭，栃尾電鉄株式１株に対し４円
合 併 期 日　昭和35年10月１日
役　　員　会長　田中角栄　　社長　田中勇　　副社長　松本勇三郎
　　専務　関藤栄　　福田四郎

３社合併によって誕生した越後交通は，鉄道業においては新潟県第１位の規模（以下，新潟交通，蒲原鉄道，頸城鉄道の順）となり，バス部門においても新潟交通に次いで第２位の規模となった。

長岡厚生会館における越後交通誕生の祝賀式会場

なお，当社の越後交通株式の持株は232万8,671株で，発行済株式数1,015万株の22.9パーセントを占めていた。

新発足した越後交通は，①新潟交通と長岡～新潟間の相互乗入れ

中越自動車・長岡鉄道・栃尾電鉄の概要　（昭和35年10月1日現在）

項目＼会社名	中越自動車	長岡鉄道	栃尾電鉄
資本金	2億4,000万円	2億円	6,750万円
営業種目	一般乗合運送事業 （免許キロ1,173.4km） 一般貸切自動車運送事業	地方鉄道業 （西長岡～寺泊　西長岡～来迎寺39.2km） 一般乗合自動車運送事業 （免許キロ222.6km） 一般貸切自動車運送事業 砂利業	地方鉄道業 （長岡～栃尾，長岡～悠久山26.5km） 一般乗合自動車運送事業 （免許キロ46.4km） 自動車受託修理加工業 旅客誘致業
本社所在地	長岡市（本部）	長岡市	長岡市
取締役社長	田中　勇	田中　角栄	藤原　栄作
従業員数	840人	428人	268人
車両数　自動車	277両	61両	14両
車両数　鉄道客車	—	16両	25両
車両数　鉄道貨車	—	50両	35両
昭和34年度収入（34.4.1～35.3.31）	5億3,507万9,000円	2億6,288万5,000円	1億1,071万円
昭和34年度純利益	4,237万8,000円	3,369万円	732万2,000円
昭和34年度配当率	9％	5％	6％

をする，②その後，新潟～高崎～東京の長距離バスの運転を始める，③東急グループの協力のもとに，地元に百貨店・ホテルを建設する，などの考えがあることを明らかにした。

越後交通の譲渡

越後交通は，合併後3期無配を続けたが，昭和39年5月，合併による合理化が結実したこと，バスの運賃改訂により増収となったことなどから，年4パーセントの配当を実施した。この運賃改訂は昭和37年9月1日に実施されたもので，自動車業では同年12月末日まで，前年に比べて16.1パーセント，年度当初の予想に比べて2.3パーセントの増収となって現われた。さらに降雪期にはいっても，例年に比して雪が少なかったため，収入は順調に伸び，結局，期末では前年に比べて31.8パーセントの増収，年度当初の予想に比べても13.6パーセントの増収となった。

これに対して鉄道業は，降雪期までは天候に恵まれたことや，通勤・通学客が増加したことによって，順調な歩みをみせたものの，降雪量が少なかったため，他の交通機関から転移するはずの予想客貨数量が減少し，期末では年度初頭の予想に反して2.1パーセント減収，前年度に比較して6パーセントの増収にとどまった。

その後，越後交通は，東急グループの中越地方における橋頭堡として活躍してきたが，

昭和41年２月４日，当社および東急グループの一員である上田丸子電鉄（昭和40年に３万株取得）が，越後交通の株式のすべてを，田中角栄の関係する新星企業に譲渡したため，越後交通は，東急グループから離脱することとなった。これは，地元側からの強い要望があったことと，当社が描いた東京～新潟間の長距離バス構想の見通しが暗くなったことによるものであった。

譲渡株式は251万2,206株，譲渡価額は２億5,624万5,012円（１株当たり102円）であり，当社はその代金の受授に代えて，同株数の当社株式を譲受けた。

おんたけ交通の譲渡

おんたけ交通は，昭和34年７月６日に当社の関連会社となったが，その年の９月期には政策的に，それまでの年５パーセント配当を中止し，無配とした。これは，同社の従来の体制では，山間僻地の交通確保も，観光開発も不可能であり，この目的達成には，さしあたって社内の整備充実が前提条件であるとして，2,180万円の完全償却を行ない，約296万円の欠損金を計上したことによるものであった。この間，同社は当社の応援で同年６月に倍額増資（新資本金5,000万円）を行なっている。

その後もおんたけ交通は，“完全償却”を実施することに努めた。その結果，昭和35年９月期には，税法上の償却額を完全実施したうえで，なお183万円の利益を計上したが，株主配当を実施するまでには至らなかった。しかし，会社経営上にも明るさが見え始めた同社は，折からの観光ブームを反映して，増大する客の輸送に努める一方，木曽駒高原ゴルフ場をはじめとする観光開発にも手をつけ始めた。

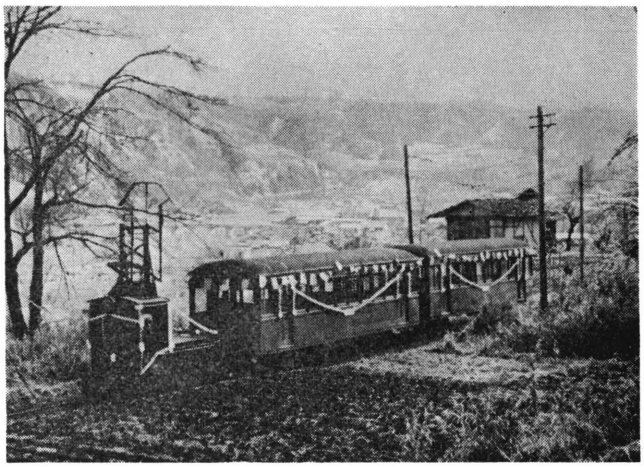
ところが，この観光開発を進めるに当たって，長野県木曽地方一帯が，東京よりむしろ関西・中京方面の経済圏に属しているという地理的条件などから，当社は，名古屋鉄道が進めている木曽谷開発計画と結びつけたほうが，より観光ルートを充実させることができるとして，昭和39年４月17日，名古屋鉄道の要請もあって同社の株式を名古屋鉄道に譲渡した（50万株，１株当たり300円）。この結果，おんたけ交通は東急グループを離れ，名古屋鉄道の関連会社となった。

地方赤字鉄道線の廃止

昭和30年代後半から，地方都市における過疎化傾向が顕著となっていった。このため，東急グループの草軽電気鉄道，定山渓鉄道は相次いで鉄道の営業を廃止，上田丸子電鉄も路線の大半を撤去せざるを得なくなった。そこで，草軽電気鉄道は草軽交通と，上田丸子電鉄は上田交通とそれぞれ商号を変更，バス業を中心とした経営体制に移行した。

〔草軽交通〕

草軽電気鉄道は，新軽井沢～草津温泉間55.5キロメートルを運行していたが，国鉄長野原線の開通以来，年々利用者が減り，経営努力もむなしく，業績向上の見込みがまったく立たなくなった。このため，昭和35年上期における営業係数が約300，36年下期には約500と期を追うごとに悪化していった。そこで，やむを得ず，昭和35年4月には新軽井沢～上州三原間37.9キロメートルを，37年1月には上州三原～草津温泉間17.6キロメートルの営業を廃止した。

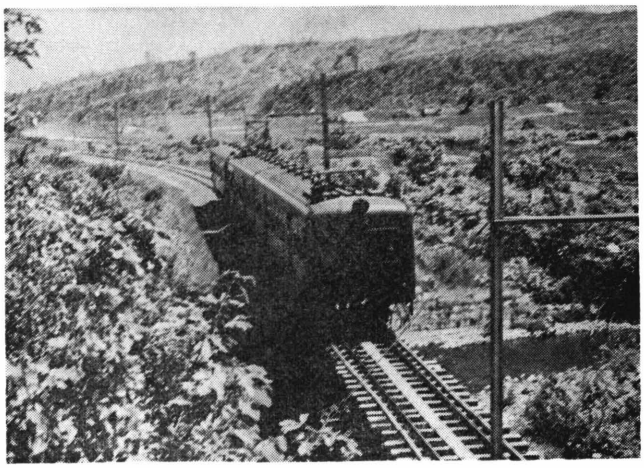


上州三原付近における草軽電気鉄道の“さよなら電車”

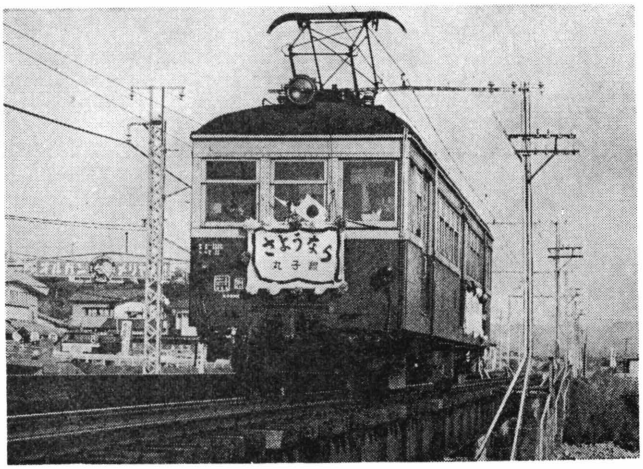
その後，昭和41年5月30日，同社は草軽交通と社名を変更した。

〔定山渓鉄道〕

定山渓鉄道は，大正4年12月，定山渓温泉への旅客輸送とあわせて沿線の資源である木材・鉱石などを輸送するために設立され，函館本線白石～定山渓間29.9キロメートルを営業していた。その後，戦時中に一部路線を廃止，昭和32年12月に東急グループ入りした際の営業キロ程は27.8キロメートルであった。しかし，同鉄道線は単線で保有客車が少なく，しかも運転間隔が40分～50分という状態にあったため，その後の道路整備とともに増加した自動車に旅客が転移したこともあって，同社の営業



利用者激減によって撤去された定山渓鉄道線



神川鉄橋を渡る上田丸子電鉄丸子線最後の電車

収支は悪化，採算がとれなくなった。そこで，定山渓鉄道は昭和44年10月31日，鉄道路線の営業を廃止した。

〔上田交通〕

上田丸子電鉄は，昭和18年10月，上田電鉄と丸子鉄道が合併して誕生した。鉄道路線としては，丸子～上田東間11.9キロメートル，上田～真田・傍陽間15.9キロメートル，上田～別所温泉間11.6キロメートルを有していた。戦後，業績は低下の一途をたどり，昭和33年11月，当社のさん下にはいることで経営の立直しを図った。しかし，地方都市に過疎化現象が生じたため，鉄道業は利用者の激減からくる収支の悪化がとくに目立った。

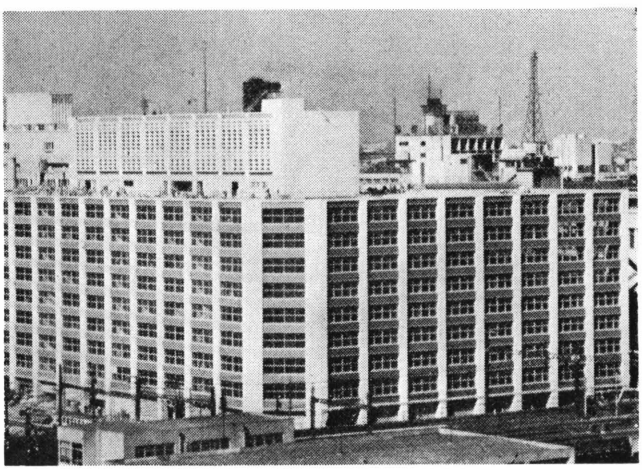
昭和44年４月，同社は体質改善策として，創業以来の主要路線であった丸子線（丸子～上田東間）の営業を廃止，さらに昭和47年２月，真田・傍陽線（上田～真田間，元原～傍陽間）を廃止した。ちなみに，昭和46年下期における同社鉄道線の営業係数は135にもなった。この結果，現在の同社の鉄道線は上田と別所温泉を結ぶ別所線のみとなっている。

なお，昭和44年５月31日，上田丸子電鉄は，上田交通と商号を変更した。

4) 製造業の整理

東亜石油の譲渡

当社は，昭和29年に東急四谷サービス・ステーションを開業して，石油販売業を開始した。さらに東急グループには，バス，トラック，タクシーなど石油類を動力源とする事業会社が多々ある関係から，昭和32年３月，石油精製業者である東亜石油の株式を取得し，東亜石油の経営に参画したのであった。しかし当社は，大口需要者の立場から業界の発展に協力しようということで，石油精製業に直接携わらず，したがって，東亜石油の経営にはそれほど力を注がなかった。



大手町にある東亜石油本社

東亜石油はその後，昭和32年下期に年６パーセントの配当を行なったが，翌33年度は欠損，34年度は利益をあげはしたが無配というように，その業績は急激に悪化し始めた。

当社はその打開策として，東亜石油の株式をアラビア石油の株式と交換するという方針を打出し，

東亜石油の営業成績

年度別	収入	支出	損益	利益率	配当率
	千円	千円	千円	%	%
昭和32年下	3,060,884	3,045,505	15,379	2.0	6
33 上	3,338,813	3,482,285	△ 143,472	—	—
下	3,011,035	3,188,363	△ 177,328	—	—
34 上	4,395,230	4,235,858	159,372	21.2	—
下	4,482,407	4,224,197	258,210	34.4	—
35 上	5,878,883	5,526,753	352,130	47.0	12

昭和35年11月29日の取締役会で決定した。一方，東亜石油は，アラビア石油の原油精製を行ない，さらに精製石油を化学製品化するために，昭和電工とも協力することとなった。そこで，当社は所有の東亜石油株式800万株をアラビア石油に譲渡し，その代わりとして，アラビア石油株式の一部を当社が引受け，また，100万株の東亜石油株式を当社から昭和電工に譲渡することとなったのである。

このいきさつについて，座談会の席上，社長五島昇は次のように述べている。

「世間では，当社が東亜石油の経営に参画し，将来，どのようにしてその事業を進展させていくかに大きな関心を抱いていたはずである。しかし，石油精製業は，当社の本業とはいえないものである。当社は現在，鉄・軌道の営業線は79キロあるが，これから新しく建設しようとする鉄道は72キロに達する。こうした第2の東急を建設しようという際に，本業とかけ離れた東亜石油にかかわり合うわけにはいかない，と考えていた。たまたま，アラビヤ海油田開発会社が設立され，石油を採掘したが，わが国にはすでにはっきりとした石油精製会社の系列化ができていたため，新規に原油を供給しても，それを精製する精油業者がいなかった。そこで，東亜石油とアラビヤ石油とを結びつけたら，東亜石油の業績も回復できるし，両者にメリットがある，と考えたわけだ。その上，りっぱに大義名分が立つと信じたので，石坂，小林の両相談役に骨を折っていただいて，アラビヤ石油の山下社長と株式交換の覚書に調印する運びになったわけである。」（社内誌『清和』昭和35年12月号より）

昭和36年7月20日，当社は，アラビア石油との間に株式交換契約書をとりかわし，当社所有の東亜石油株式1,600万株をアラビア石油株式40万株と交換することを正式に承認した。この交換比率については，東亜石油株式が上場され，アラビア石油が非上場ということで，時価算定は困難であった。しかし，アラビア石油の将来性と東亜石油の事業の見通しなどを考慮し，また，アラビア石油会長であり，当社相談役でもある石坂泰三とも相談した結果，40対1の割合が妥当であろう，ということとなった。

ちなみに，昭和40年1月の両社株式の時価は，アラビア石油株式1,270円前後，東亜石油株式40円，さらに配当はアラビア石油は10パーセントとなっており，これらからも，当

時の株式交換比率が妥当であったことがわかる。

なお，この結果，当社の所有する東亜石油株式は285万6,000株（発行済株式数の4.76パーセント）となった。

日東タイヤの分離

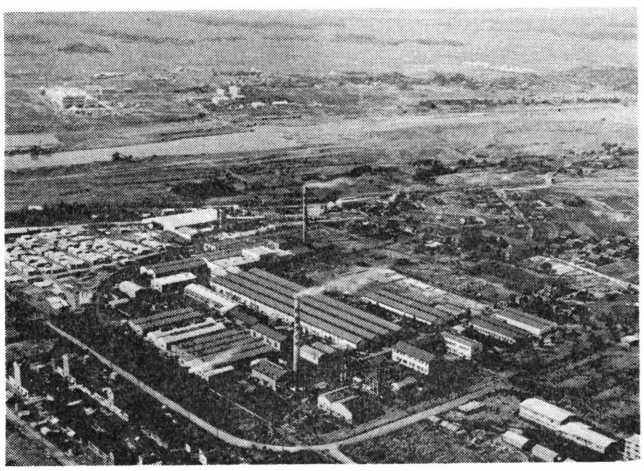
昭和43年12月20日，当社は，東急グループの所有する日東タイヤ（資本金９億6,000万円）の株式の大半608万9,400株を，三菱商事（資本金225億円，社長藤野忠次郎）を代表会社とする三菱グループへ譲渡，以後，日東タイヤは三菱グループの一員となった。

この日東タイヤ株式の譲渡については，昭和43年秋から話合いが進められ，同年11月22日，東急グループと三菱グループとの間で協定書が交換され，また，日東タイヤの大株主である米国のユニロイヤル・インコーポレーション(以下ユニロイヤル社)からの了解もとりつけ，12月20日に株式の引渡し（譲渡価額：１株70円）が完了した。その結果，同社株主の持株比率は，三菱商事31.7パーセント，ユニロイヤル社25パーセント，当社10.3パーセントなどとなった。こうして，日東タイヤは，三菱グループ，ユニロイヤル社，東急グループの３社ジョイント・ベンチャー（合弁）の形で運営されることとなった。

当社が三菱商事に日東タイヤの株式を譲渡した理由は，おおよそ次の５点にしぼることができる。

① タイヤ業界の激烈な競争裡にあって，日東タイヤの飛躍的発展を期すためには，生産・販売両面において，タイヤ事業と密接な関連を有する大企業の強力な指導・援助が必要である。

② 東急グループが，従来の進路を変更して，電鉄・不動産部門や観光サービス部門など，本来の業務にいちだんと力を入れることとなった。



日東タイヤ相模工場の全景

③ 三菱グループとしても，タイヤ部門は，自動車部門の強化を図っている三菱重工業にとって必要である。

④ タイヤの原料供給は，三菱グループの三菱化成にとっても重要である。

⑤ 三菱商事自体としても，将来，タイヤの原材料・製品の輸出入および流通面をさらに強化して

いく必要がある。

日東タイヤは，昭和24年7月1日に資本金1,000万円で設立された。その後，増資を重ねたが，昭和32年2月にはユニロイヤル社と技術提携を行ない，さらに38年には同社と資本提携するに至った。生産品目は，自動車タイヤ・チューブおよびゴム製品，その他樹脂製品・化学製品などである。昭和43年9月期には，自動車タイヤ33億4,000万円（輸出用タイヤを含む），ゴム製品その他4億1,000万円，タイヤのリキャップ4,000万円といった売上高を示した。

この間，昭和32年下期から年6パーセント配当を続け，36年10月に東京証券市場店頭銘柄から第2部市場に上場されたにもかかわらず，37年下期に無配転落を余儀なくされ，以後，無配を続けた。

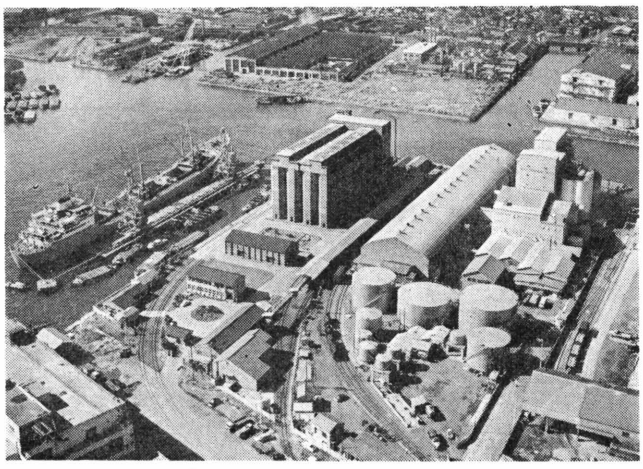
こうした日東タイヤの業績不振に対して，当社はその立直し策として，当社からスタッフを派遣したり，長・短期の資金を貸付けたりしたが（昭和45年9月現在6億7,900万円），業界の環境はきびしく，業績の回復がはかばかしくなかった。

昭和42年9月，日東タイヤは同社唯一の工場である相模工場を，11億7,000万円の工費をかけ，タイヤ事業における適正規模といわれる月産1,000トンの工場に改造した。それでも，昭和43年9月期におけるタイヤメーカー6社のうちで最小規模であった。同期における各社の原料ゴムの消費量（月間）は，ブリヂストンタイヤ1万1,000トン，横浜ゴム5,600トン，東洋ゴム工業2,400トン，住友ゴム2,400トン，オーツタイヤ1,300トン，日東タイヤ1,000トンであった。

東急エビス産業の分離

昭和30年代に，年率30～50パーセントの高度成長を遂げた配合飼料業界ではあったが，昭和40年代前半の5年間では，実質成長率年平均10パーセントと成長鈍化の傾向を示し始めた。

さらに，同年代後半期においては，昭和51年の配合飼料の需要予測2,300万トンから推すと，実質成長率年平均8パーセントというように，成長減速が予想される状態に置かれた。



東急エビス産業横浜工場

これは，昭和40年代から成長期

サイクルにはいった配合飼料業界に競争激化の現象が現われ始め，企業の収益動向に鈍化・停滞現象が見られるようになったからにほかならない。

一方，配合飼料業界の成長減速とはうらはらに，昭和40年以後５年間における日本経済の実質成長率は，11～13パーセントに達した。一般的には，おもに物価・人件費の上昇による製造企業のコストアップは，企業の合理化努力にもかかわらず，成長率10～11パーセントのバランス関係において上昇しているのが実情であった。さらに，昭和46年からは配合飼料の第１次輸入自由化が始まり，次いで資本の自由化が予期されるようになった。この情勢下にあって，現状打開のためのなんらかの対策・体質改善強化策が講じられる必要があったのである。

東急エビス産業は，昭和30年７月22日，日本糖蜜飼料として配合飼料の製造・販売を目的に設立され，それ以来，食生活の急速な洋風化などに伴う畜産製品の需要急増に支えられ，“エビス印”をトレードマークに業績は順調に伸展してきた。そして，昭和36年６月１日には横浜協同埠頭を合併，資本金を１億9,600万円とし，同年８月１日には株式を東京証券市場第２部に上場した。さらにその後も増資を重ね，資本金は10億円となった。

この間，昭和37年からは相模工場，東金サービスセンター，岩槻ブロイラー工場を次々に建設，昭和40年４月には，福岡県に月産2,500トンの九州工場を建設した。この工場建設は，東急グループにとっても，同年３月の日本国内航空の福岡への幹線乗入れに次ぐ九州上陸であった。とくに本格的に工場をもち，営業活動にはいるのは，この九州工場が初めてであった。

この結果，東急エビス産業の飼料生産量は横浜，相模，関西，九州，その他の工場を合わせて月産３万8,000トンをこえ，その売上高も年間約100億円となり，同業約150社のなかでは第６位の実力を有するまでになった。

さらに，同社は昭和44年２月，株式を東京，大阪両証券市場第１部に上場，業界では三井系の日本配合飼料，三菱系の日本農産工業に次ぐ大手となったのである。

一方，日本農産工業は，昭和６年８月に設立された資本金38億1,000万円の飼料会社で，横浜の本社工場をはじめとして名古屋，神戸など全国に８工場をもち，“マル栄”マークで知られていた。

また菱和飼料は，三菱商事の資本支配下（持株比率約60パーセント）にあり，その飼料工場のうち１工場は，三菱商事から賃借していたもので，完全な三菱系会社であった。この両社は，すでに昭和44年から，ジャパン・ファームに共同出資して，畜産経営にも乗出していた。

ところが前記のように，飼料業界を取巻く情勢がしだいにきびしくなってきたため，東

急エビス産業は，配合飼料メーカーの乱立による競合と農業構造の急激な変化などによって，①輸入原料の確保，②畜産物の買取り，③畜産物の価格の最低価格保証，④ひな鳥・子豚の供給，⑤販売店に対する資金援助，などの問題解決を迫られるに至った。そして，それを解決するためには，①輸入原料確保のために商社と提携する，②養鶏・養豚を直営とする，③畜産物の流通を図る，といった施策が必要であった。しかし，これらの施策を実施するに当たって，東急エビス産業としては，国内においては圧倒的なシェアを保持している全購連と対抗しなければならず，また，国際資本・貿易の自由化に伴う海外資本の挑戦もあり，したがって，これらの対策には，膨大な資金と豊富な人的資源を必要とするため，東急エビス産業1社で行なうには，困難な面が多々あった。

このような折に，東急エビス産業の親会社である当社に対して，三菱商事から，三菱系の日本農産工業，菱和飼料と東急エビス産業の3社合併について提案があった。もともと東急エビス産業と三菱商事は，東急エビス産業の前身である日本糖蜜飼料時代から密接な関係があったこともあり，当社は三菱商事の提案を受入れることとした。

これによって，東急エビス産業のかかえている諸問題は，解決の見通しがつき，加えて①業界占有率の向上により顧客の繁栄に貢献できる，②原料の穀物の絶対量確保に有利である，③設備・技術の総合的運営によって生産性が向上する，④合理的な製品出荷によって，コストが軽減される，⑤企業競争が涵養されるなど，多くのメリットが期待されることとなった。

昭和46年12月1日，日本農産工業が存続会社となり，東急エビス産業，菱和飼料が吸収合併された。こうして，旧東急エビス産業は東急グループから分離することとなった。

〔合併の概要〕

① 存続会社　日本農産工業
② 解散会社　東急エビス産業，菱和飼料
③ 合併後資本金　54億1,000万円
④ 合併前資本金　日本農産工業38億1,000万円　東急エビス産業10億円　菱和飼料6億円
⑤ 合併期日　昭和46年12月1日
⑥ 合併比率　1対1対1（ただし，解散会社のうち，東急エビス産業の株式1株に付5円の交付金を支払う）

合併後の日本農産工業の株主構成

株主名	持株数	持株比
	株	%
東京急行電鉄	10,199,040	9.4
三菱商事	8,010,000	7.4
日清製粉	7,650,000	7.1
富国生命保険	7,533,000	7.0
横浜銀行	3,075,000	2.9
三菱銀行	1,885,000	1.7
第一生命保険	1,500,000	1.4
日産火災海上保険	1,445,000	1.3
電気通信共済会	1,200,000	1.1
大東京火災海上保険	1,026,000	1.0
その他（14,538人）	64,676,960	59.7
計　（14,548人）	108,200,000	100.0

吉田瓦斯の譲渡

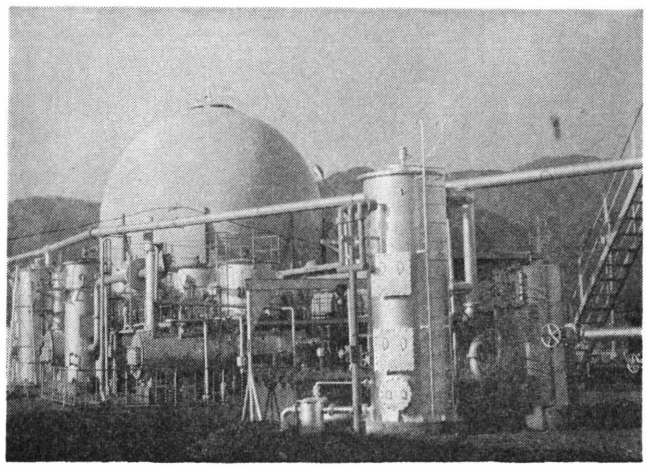
当社は，山梨県富士吉田市を中心としてガス事業を行なってきた吉田瓦斯の保有株式10万4,210株（発行済株式数の 65.1パーセント，譲渡価額6,461万200円）を，昭和46年12月16日，静岡瓦斯（社長秋山努，資本金12億5,000万円，本社・静岡市）に譲渡した。

当時，吉田瓦斯の業績は，販路拡張や体質改善を行なっていたにもかかわらず，一進一退を続け，将来の発展も望めない状態にあった。こうしたことから，同業の静岡瓦斯に経営権を譲渡したほうが，当社にとっても吉田瓦斯にとっても得策であるとして，株式の譲渡がなされたわけである。

この結果，吉田瓦斯は東急グループから離れ，静岡瓦斯の子会社として発展を期すこととなった。なお，静岡瓦斯は明治43年に設立され，以後，静岡，清水，沼津，三島の各市を中心として，都市ガスの製造・供給を行ない，年12パーセントの配当をしている，業界では中堅の企業である。

一方，吉田瓦斯は，昭和28年２月28日，ガスの製造・供給，ガス器具の販売会社として資本金1,000万円で設立された。しかし，ガスの需要が少なく，赤字が累積した。そこで，経営立直しの目的から，昭和31年11月，倍額増資して資本金を2,000万円とした。それでも赤字解消のめどが立たなかったため，会社解散も論議の対象となった。ところが，ガス事業は規模の大小にかかわらず，公益企業であることから，簡単には解散ができないこともあり，結局，同社はその再建を当社に依頼し，当社の承諾を得た。そこで昭和32年11月19日，吉田瓦斯は倍額増資（新資本金 4,000万円）を行ない，当社は増資分を引受けて，吉田瓦斯の経営に参加することとなったわけである。

これを契機に，当社および東急グループ各社（おもに新日本興業）は，吉田瓦斯に役員を派遣し，積極的にその立直しを図った。まず累積赤字800万円を解消するため，昭和33年に第１期計画が立てられ，都市ガスを中心としたプロパンガスの販売が行なわれた。また，ガス器具の賃貸を行ない，潜在需要者層の開拓にも乗出した。



吉田瓦斯のガスプラント

この結果，当初700戸のガス使用戸数が，昭和34年には1,900戸，

35年には2,100戸と増加していった。これに比例して，収益も向上し，昭和37年度には純益303万円を計上，５パーセント配当を実施するに至った。それ以後，昭和42年まで５パーセント配当を続けたが，43，44年度と赤字に転落した。これは，昭和39年，都市ガスの原料を石炭から石油（ナフサ）に転換するため，２億円にのぼる設備投資を行なったが，それに反して需要が伸びず，その金利負担に追われたこと，およびプロパンガスの原料の値上がりを吸収できなかったことなどによる。

日本ドリゾールの譲渡

当社は，昭和31年７月以来，小野田セメントとの合弁会社である日本ドリゾール（社長前田宣人，資本金１億5,000万円，額面500円）の経営に携わってきたが，47年３月31日，小野田セメントとともに，日本ドリゾールの株式をウエスターン・トレーディング（社長酒井直衛）に譲渡した（７万2,900株，１株当たり１円）。この結果，日本ドリゾールは，東急グループから離脱することとなった。

なお，経営権委譲に当たって，株式の譲渡のほかに，①当社債権額のうち１億円は当分の間無利息で棚上げし，将来放棄する，②残債権6,123万5,000円のうち1,123万5,000円は昭和47年４月末日までに回収し，残りの5,000万円は当面，利率７パーセントで残存させるが，業績の好転をまって返済させる，などの条件が取決められた。これによる当社の損失は，債権放棄額１億円，株式の売却損3,637万7,000円であった。

日本ドリゾール，は木材屑とセメントを材料とした，耐火・断熱・吸音性をもつ建築材料「ドリゾール」を生産するために，昭和28年10月30日，資本金2,500万円で設立された。その後，昭和31年７月16日に当社と小野田セメントが資本参加，当社の関連会社として成長してきた。

当初，このドリゾール製品は，帝国ホテルの第２新館，中部電力，日本住宅公団亀有団地，国鉄宿舎，都営屋内プールの屋根などで使用され好評を博した。しかし，昭和42年ごろから，軽量発泡コンクリート系の各種新建材が出現するに及んで，しだいに販路が狭くなり，とくに製造面での技術改良に立遅れたため，日本ドリゾールの業績は徐々に低下していった。

このため，当社および小野田セメントに対する依存度が強くなり，当社の債権は昭和46年度に約１億6,000万円となった。そこで当社は，日本ドリゾールの経営から離れ，これ以上の損失増加を防ぐべきであるという考えにより，同社の株主であり，ドリゾール製法をスイスから導入したときのメンバーでもあるウエスターン・トレーディングに経営を肩代わりすることとしたわけである。

4　ホテル業の拡大とチェーン化

1)　ヒルトンホテルとの提携

わが国ホテル業界の状況

わが国の昭和36年当時における日本ホテル協会加盟のホテルは，同協会の資料によれば，115で，客室数１万66室(洋室8,790室，和室1,276室)，収容人員１万8,190人を数えた。また，昭和31年から36年までのホテル客室数の推移は，下表のとおりで，6,417室から１万66室へと約56パーセント増となった。このうち，200室以上の大規模ホテルの比重は，昭和35年にはいって急テンポで大きくなり，その全ホテル室数に占める割合は，昭和31年の20パーセントから36年には39パーセントと急増した。

日本ホテル協会加盟ホテルの規模別室数推移

室数 / 年度	200室以上		100～199室		50～99室		49室以下		計	
	ホテル数	室数	ホテル数	室数	ホテル数	室数	ホテル数	室数	ホテル数	室数
昭和31年	3	1,250 (19.5)	8	1,030 (16.0)	32	2,162 (32.8)	63	1,975 (31.7)	106	6,417 (100)
32	3	1,249 (18.4)	10	1,247 (18.4)	36	2,445 (36.2)	60	1,821 (27.0)	109	6,762 (100)
33	3	1,249 (18.9)	10	1,245 (18.8)	34	2,289 (34.6)	59	1,827 (27.7)	106	6,610 (100)
34	4	2,113 (26.8)	10	1,299 (15.6)	35	2,456 (31.2)	64	2,008 (26.4)	113	7,876 (100)
35	4	2,092 (25.6)	12	1,622 (20.0)	36	2,455 (30.0)	62	1,999 (24.4)	114	8,168 (100)
36	8	3,949 (39.1)	13	1,735 (17.3)	35	2,496 (24.7)	59	1,886 (18.9)	115	10,066 (100)

※　(　)内は%を示す

銀座，横浜での成功

この間，当社はホテル業の将来性に着目して，昭和34年２月18日に東急国際ホテルを設立し，翌35年５月に銀座東急ホテルを完成させるに及んで，ホテル業にも本格的に進出するに至った。この銀座東急ホテル(442室)は，開業初年度から黒字経営という，業界でも注目されるスタートを切り，昭和36年３月期には５パーセント配当を実施した。

一方，横浜ホテルは，当社のホテル業進出の先導的な役割をにない，横浜駅東口で営業を続けてきたが，昭和36年４月24日，商号を横浜東急ホテルと変更した。そして，昭和37年３月27日，横浜駅西口に隣接する場所（西区南幸１丁目１番12号）に，地下２階，地上９階，75室の客室を有するホテルを建設，開業した。

東京ヒルトンホテルの開業

昭和33年７月21日に設立された東京ヒルトンホテルは，昭和35年10月，東急観光が経営していた星ケ岡茶寮跡（約１万平方メートル）をホテル建設敷地に充てることで，ヒルトンホテルズ・インターナショナルとの間で合意をみた。そして翌36年７月１日，起工式をあげ，38年６月20日，地下４階，地上10階（478室）の東京ヒルトンホテルをオープンした。この東京ヒルトンホテルは，将来の国際観光客の増加を見越して計画された本格的ホテルであり，外国のホテル業者と提携した，わが国初のホテルとして注目を浴びた。総興業費は48億円であった。

こうして，東京ヒルトンホテルは，ヒルトンホテルズ・インターナショナルの56番目のホテルチェーンとして開業し，その世界的なネットワークを最大限に生かして，外人客の誘致を図ったが，営業成績はあまり芳しくなく，昭和37年10月に予想した開業２年度目の年５パーセント配当，７年度以降の年10パーセント配当のもくろみに反して，無配を続けた。しかし，別表のように，昭和41年度からは益金を計上，その対資本金利益率も，昭和41年度の1.2パーセントから，44年度には14.7パーセントに向上するまでになった。当社とヒルトンホテルズ・インターナショナルとの提携は，その後の当社のホテルチェーン，とくに海外ホテル網の拡大・発展を促す契機となった。このことは，東京ヒルトンホテルの開業直後，社長五島昇が次のように述べたことでも理解できる。

「ヒルトンホテルとの提携は，東急グループとしても大きなプラスになる。すでに，台湾から

東横線横浜駅ぎわに建つ横浜東急ホテル

星ヶ岡茶寮跡地にオープンした東京ヒルトンホテル

東京ヒルトンホテル営業成績

年度別	営業収入	損益	利益率	配当率
	千円	千円	%	%
昭和38	706,784	△ 236,878	—	—
39	1,752,677	△ 236,183	—	—
40	1,790,364	△ 221,293	—	—
41	2,144,220	14,833	1.2	—
42	2,248,458	106,606	7.1	—
43	2,843,208	178,407	11.9	—
44	3,189,477	220,595	14.7	—
45	3,468,405	193,452	12.9	—

もホテル建設と営業について技術提携の申込みを受けた。白木屋がハワイへ進出できたのも，ヒルトンと提携していることが大きな要因であった。さらに，今後は，東南アジア方面の政情が安定すると，わが国の消費産業，レジャー産業が進出できる時期がくるはずである。そのときに，わが国を中心として，東南アジア各地にホテルチェーンを整備していきたいと思う。それだけに，東京ヒルトンホテルの開業は，東急グループの進路を示すものといえる。」（社内誌『清和』昭和38年7月号より）

東京ヒルトンホテルは，その後，別掲のような，当社とヒルトンホテルズ・インターナショナルとの訴訟問題が発生したことから，昭和42年5月8日，商号をホテル・ジャパン東急と変更，当社系のホテルチェーンの一つであることを表示した。

なお，ホテル・ジャパン東急は，その後の昭和46年4月1日に東急国際ホテル，東急ホテルチェーンと合併，東急ホテルチェーンとなった。しかし，合併直前の3月1日に，別会社のホテル・ジャパン東急（社長間島大治郎，資本金6,000万円）が東急ホテルチェーンの子会社として設立され，4月3日から東京ヒルトンホテルの営業権を東急ホテルチェーンから賃借して，営業を開始している。

ヒルトンとの訴訟問題

当社とヒルトンとは，東京ヒルトンホテルの開業前後を通じて密接な関係を保持してきたが，契約条項の解釈の相違から若干のいざこざがあった。これはいわば，日本人と米国人の商習慣の相違から生じたものであった。

その顛末の概略は次のとおりである。

昭和42年3月，当社は，ヒルトンから分離独立したヒルトン・インターナショナルが当社に無断で米国航空会社であるTWAに吸収合併されたのは，契約違反である，として契約の解除を通告した。

これに対してヒルトン側は，「契約に違反するものではない」として無視の態度をとったことから，当社は同年4月20日，同社との契約を解除，総支配人クレッグを解雇，翌21日，東京地方裁判所に妨害禁止の仮処分の申請を行ない，5月8日には東京ヒルトンホテルの商号をホテル・ジャパン東急とした。

ヒルトン側でも，ただちに4月21日，同裁判所に反論の立場を貫く仮処分申請を行なった。当時，マスコミ，財界などでは当社が有利という下馬評をたてていたが，案に相違して，5月12日，東京地方裁判所は当社側の申請を却下，「ヒルトン側の行為を契約の条項に違反するものとして，契約を解除することができると解するのは妥当ではない」として，ヒルトン側の申請を認めた。

こうして当社は，東京地方裁判所の決定を尊重するとともに，ホテルの国際的サービス機関としての性格を重視して，ホテルの運営をただちにヒルトン側に円満に引渡したのである。

2)　国内ホテルチェーンの強化

戦後，ホテルブームが巻き起こったのは，東京オリンピック開催の年，昭和39年といわれる。この年には，ホテルニューオータニ（1,045室），東京プリンスホテル（509室），ホホテ高輪（217室），川崎日航ホテル（60室），羽田プリンスホテル（47室），それに羽田東急ホテル（124室）と，京浜地区だけで6ホテル（2,002室）が次々と開業し，第1次ホテルブームを現出した。とくに，羽田東急ホテルは，わが国最初のエアポート・ホテルとして，東京国際空港内にオープンしたこともあって，斯界の注目を集めた。

空港インの建設計画

世界各地からわが国への航空路線がふえ始めた昭和29年には，国際線10万1,687人，国内線22万6,210人であった航空機利用者も，わが国の経済発展および航空機の発達により，年々，急激に増加していった。昭和31年には国際線15万8,537人，国内線40万2,356人，34年には国際線41万908人，国内線54万444人，36年には国際線67万4,868人，国内線125万5,221人となった（『運輸白書』昭和39年版による）。

昭和34年に来日したヒルトンホテルズ・インターナショナル中近東ホテルチェーン担当副社長ルディー・バスラーは，このようなわが国航空業界の発展を見越して，当社社長五島昇に“空港イン”の経営について提携したいと，次のように申入れてきた。

「最近，ヒルトンホテルズは，米国において，空港インというまったく新しい種類の宿泊施設を建設して，航空旅行者にサービスする新計画を進めている。現在，東京国際空港には宿泊施設がないし，将来もまたこれをつくる話は聞いていない。そこで，貴社とヒルトンとの提携で，世界ホテル史上の革命ともいうべき空港インを建設し，経営していきたい。」

ヒルトン側から空港インの建設，営業提携の申入れを受けた当社は，ただちに，世界の国際空港における宿泊施設の現況，計画，航空旅客の動向，空港宿泊施設に対する需要，といった点について詳細な調査に乗出した。また一方，航空技術専門家の意見も求めた結果，わが国にも，この種の宿泊施設が必要である，との結論を得た。

その後，当社は，空港インの建設を推し進めるため，空港内に3万9,600平方メートルの土地を有する空港産業(昭和34年8月12日設立，資本金1億円)の買収にこぎつけ，昭和35年8月1日，これを当社の関連会社とした。空港産業の保有土地は，空港内整備地域にあった関係から，必ずしも空港インの立地条件としては最適といえるものではなかった。しかし反面，面積が広いため，周囲に樹木を配して庭を整備し，全客室がこれに面するようになれば特異なインができるとして，この構想のもとに，当社は「昭和35年秋着工，昭

和36年開業」を目標に建設計画を進めた。

こうした折，運輸省航空局は，昭和38年度までの東京国際空港整備計画を作成，航空機整備地域に該当していた空港産業の所有地と国有土地との交換を当社に要請してきた。この要請にこたえ，当社は昭和38年５月，該当土地を国に譲渡，その見返りとして，同年６月，多摩川河口に面した１万3,200平方メートルの土地を借用した。

羽田東急ホテルとして開業

このように，空港インの立地条件が変わったため，当初のヒルトンホテルズとの提携を白紙に戻し，新たに，当社独自の手によるエアポート・ホテルを建設することとした。

昭和38年６月，当社はまず，ホテルの名称を羽田東急ホテルとし，同年８月12日，空港産業の会長に五島昇，社長に星野直樹，常務に伊藤博（東京ヒルトンホテル専務），山本忍（東急国際ホテル常務）を選任，新たな重役陣のもとでホテル建設を推進することとした。そして９月４日，地下１階，地上７階，延べ面積約9,700平方メートル（124室）のホテル建設起工式をあげるに至った。

昭和39年５月23日，空港産業は商号を羽田東急ホテルと変更，同年８月22日に同ホテルを開業した。総興業費は９億5,000万円であった。開業時の国際空港の利用者は年間300万人をこえ，また首都高速道路１号線（羽田空港～日本橋本町）の完成，東京モノレール(羽田空港～浜松町)の開業と，空港と都心との連絡が簡便になったこともあって，羽田東急ホテルの発展は約束されたも同然であった。

しかし，地の利を得た羽田東急ホテルも，開業の年こそオリンピック景気の恩恵に浴したが，以後，わが国経済界の不況のあおりを受けて苦況に追い込まれた。ところが，航空機の利用客が激増し始めた昭和42年後半からは，一転してエアポート・ホテルとしての利点が生かされ，客室は100パーセント満室，食堂もオンタイムには満席，と飛躍的な発展を遂げた。

羽田プリンスホテル合併後の羽田東急ホテル

羽田プリンスホテルを合併

このようなホテル成長期にあって，羽田東急ホテルに隣接する羽田プリンスホテルは，２階建て，47室という規模が災いして経営が行詰り，昭和43年10月16日，羽田

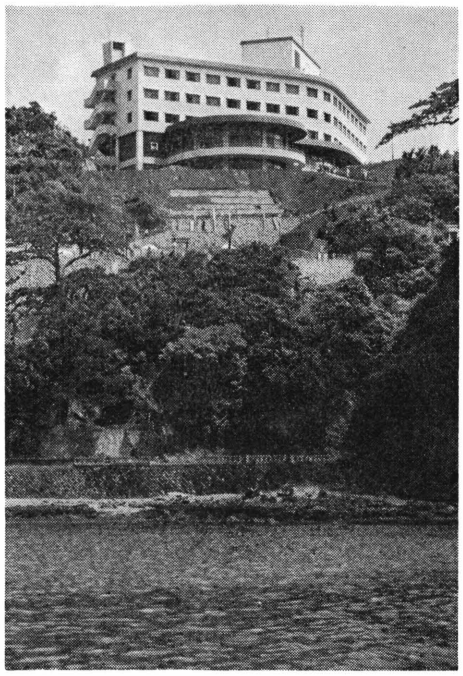
東急ホテルに経営を委託してきた。この経営委託は，当時，西武百貨店の渋谷進出の具体化に伴って，当社と西武百貨店との協調ムードが高まりつつあったところから実現したもので，具体的には，羽田プリンスホテルの全株式50万株を２億5,572万5,000円で西武百貨店から当社が肩代わりすることによって行なわれた。この羽田プリンスホテルは，羽田東急ホテルの開業と相前後して，西武百貨店のホテル部門として開業(西武鉄道に経営委託)したものである（地上２階，延べ面積4,095平方メートル)。

羽田東急ホテルは，羽田プリンスホテルの経営受託後，昭和44年４月１日，羽田プリンスホテルを合併(新資本金２億円)して別館とした結果，室数274(別館宴会場を17室の客室に改造）を有するに至った。そして，昭和44年３月期には10パーセント配当を実施した。

リゾートホテルも相次いで開業

この間，昭和34年11月25日には長野県白馬山麓に白馬東急ホテル（39室，現在は65室）が，また37年10月９日には伊豆急行が開通した伊豆半島下田町に下田東急ホテル（70室，現在は117室）がそれぞれ開業，横浜東急ホテルが開業に協力した琉球東急ホテル(96室，現在は那覇東急ホテル・281室）と合わせて，当社系ホテルは７ホテルを数えた。このうち，山のホテルとして夏はハイカー，冬はスキーヤーに親しまれた白馬東急ホテルは，昭和42年12月20日，７階建て26室の客室が増築され，名実ともにリゾートホテルとして，東京・中京・関西方面のハイカー・スキーヤーに利用されている。

白馬東急ホテルの新・旧館



リゾートホテルの下田東急ホテル

東急ホテルチェーンの設立

昭和43年６月１日，当社系各ホテルの一元的経営を目的として，東急ホテルチェーン（社長五島昇，資本金4,000万円）が誕生した。

近年，欧米のホテルは，ホテルの施設保有者が自ら経営に当たった方式から大きく脱皮し，施設保有者と経営者の完全分離という新しい経営方針を採るようになった。そして，ホテルの経営には，専門的な技術経験をもつホテル経営会社が当たり，資本系列を異にするホテルをも広く包含して，すでに保有管理室数が１万室をこえるホテルチェーンも現われた。こうしたホテルチェーンが形づくられたのは，内外の顧客の要求に応じ，利便を提供することを競わねばならないホテルの性質から，能率的，経営的，効果的にその成果をあげるために起きた自然のなりゆきでさえあった。

東急グループとしても，すでに，海外から現地資本によるホテルの経営を次々と申込まれていた折から，これに対処するためにも，東急系国内ホテルチェーンの統一的な姿勢を整える必要に迫られていた。つまり，東急グループは，国内のホテルを新増設するとともに，海外に進出してホテル経営を行なうには，各ホテルの統一強化，能率化が必要であったわけである。

こうして設立された東急ホテルチェーンは，既存ホテル各社の管理職を引継ぐことにより，ホテル各社と協議のうえ，決算・資金調達・取締役会・株主総会などの管理事務を，順次代行する運営方針をとった。そして，昭和43年10月１日，まず東急国際ホテル，羽田東急ホテル，横浜東急ホテル，琉球東急ホテルの経営の受託を開始し，人事交流・予約・販売・宣伝の一本化などを行ない，その成果が各方面から注目された。

〔東急ホテルチェーンの概要〕

① 商　号　株式会社東急ホテルチェーン

② 目　的　i）内外旅客の宿泊，貸席および宴会，ii）ホテル経営の受託，iii）観光旅客の案内および宣伝，iv）航空機内ならびに列車内の飲食物の調製と販売，v）レストラン，バーの経営，vi）酒類，たばこ類，印紙，切手，医薬品および物品の販売

③ 設立時資本金　4,000万円

④ 役　員　会長　星野直樹　　社長　五島昇　　副社長　松田令輔　　常務　辻又一郎，間島大治郎，井上秀雄，斎藤一雄　　取締役　田中勇，唐沢勲，増田誠一，岩田幸彰，牧村慶治，西崎金也　　監査役　大塚秀雄，佐藤貞治

なお，当時の東急系国内ホテル会社は，東急国際ホテル（575室），横浜東急ホテル（75

室)，羽田東急ホテル（206室)，琉球東急ホテル（96室)，ホテル・ジャパン東急（478室）の5社があり，その保有客室数は1,430室を数えた。さらに新築中の博多東急ホテル（266室）と赤坂東急ホテル（566室)，それに横浜東急ホテルの増築部分（149室）を加えると，近い将来には東急系国内ホテルは，7社で保有客室数2,411室に達し，わが国最大のホテルチェーンとなることが予想された。

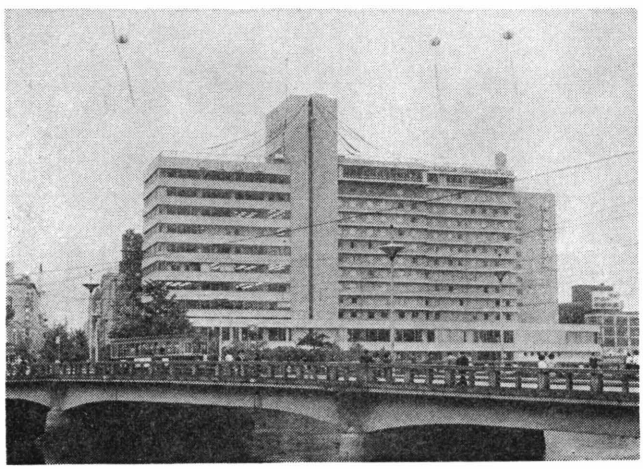
松田令輔

ちなみに，国内他社のホテルチェーンの保有する客室数は，プリンスホテル系が9ホテルで937室，新大阪ホテル系が10ホテルで1,983室，都ホテル系が7ホテルで909室，帝国ホテル系が4ホテルで1,717室，第一ホテル系が5ホテルで1,479室，それにホテルニューオータニの1,047室であった。

博多東急ホテルの開業

北九州工業地帯の中心福岡市を訪れるビジネス・観光客は，昭和42年当時，内外人合わせて年間約450万人を数えていた。これに対して宿泊施設は，博多帝国ホテル（48室)，博多日活ホテル（50室)，ホテルニューハカタ（105室）があるのみで，需要を満たすに至らず，そのため，地元財界人を中心として各方面から，一流国際ホテル建設の要望の声が高まった。この地元の要望にこたえて，福岡市に本拠を置く西日本鉄道が西鉄グランドホテル（308室）を，また，当社が九州初進出の意味合いを含めて，昭和42年11月1日，地元財界の協力を得て，博多東急ホテル（社長星野直樹，資本金3億円）を設立，同社が福岡市の中心・中洲に博多東急ホテルを建設，昭和44年5月15日開業した。

この博多東急ホテルの特色は，株主構成が多岐にわたっていることで，当社，東急ホテル各社，東急グループ各社，合わせて31.5パーセントの持株比であった。それ以外では，毎日新聞社，九州電力，八幡製鉄（現新日本製鉄)，ブリヂストンタイヤ，出光興産など，九州財界の主力会社が17パーセントをもった。


東急グループの九州進出の拠点，博多東急ホテル

赤坂東急ホテルの開業

次いで，昭和44年9月13日，従

来の当社系ホテルのイメージを完全にぬぐい去り，まったく新しい装いをこらした赤坂東急ホテル（566室）が開業した。これに先だって，昭和44年４月１日，同ホテルの運営会社として，赤坂東急ホテル（社長間島大治郎，資本金1,250万円）が設立された。

赤坂周辺は，昭和30年代にはいって，国会議事堂を中心に地方自治体の出先事務所，各種団体の会館などが増加し，国内各地からの来訪者でにぎわいをみせるようになった。また一方，国際的にも知名度をまし，外国大公使館や外国系オフィス（約155か所），東京ヒルトンホテル，ホテルニューオータニ，ホテル・ニュージャパン，赤坂プリンスホテルなどのホテル群が多数の外国人を集めていた。さらに，一流のナイトクラブ・料亭，それにＴＢＳなどのマスコミ機関が加わり，東京のなかでもとくに国際色豊かな街となっていた。

東急不動産は，当社の旧赤坂サービス・ステーション跡地と東京トヨタディーゼル本社工場跡地6,129平方メートルを取得していたが，このようなすぐれた立地条件を十分活用するため，昭和40年から，ホテルを主体とした赤坂東急ビルを建設しようと，計画委員会を設けて検討を重ねてきた。たまたま，東急ホテルチェーン構想が固まりつつあったことから，ビルを東急不動産が建設，ホテル部分を東急ホテルチェーンに経営委託する線で決定，昭和42年11月21日，地下２階，地上14階のビル建設に着手した。そして，昭和44年９月13日，南北に長さ200メートル，幅20メートルのビルが誕生，一躍，赤坂の新名所となった。この赤坂東急ビルは，３分の２が赤坂東急ホテル，残りが事務所，高級ショッピング街・赤坂プラーザとなった。

この赤坂東急ビルの誕生の意義について，社長五島昇は次のように述べている。

「この赤坂東急ビルの完成で，東急グループも郊外の土地開発ばかりでなく，都心の街づくり，再開発もできるという実力を，社内外に示すことができたと思う。つまり，そういう東急グループをＰＲする意味でもこのビルのもつ意義は大きいが，同時に，ビルの所有者は東急不動産，施工者は東急建設，ホテルの運営は東急ホテルチェーン，内装，家具の搬入は東急百貨店，宣伝は東急エージェンシーと，東急グループの力の結集が具体的に現われた画期的な事業であった。このビルを“万里の長城”だとか，“軍艦パジャマ”とか，マスコミがさっそく愛称を贈ってくれたが，それだけ注目をあびた証拠である。

東急ホテルチェーンの主軸となった赤坂東急ホテル

赤坂東急ホテルの開業で，東急ホ

テルチェーンは日本で最大のホテル会社となった。目下，都内でも京王プラザホテルとかホテルパシフィック東京，帝国ホテルなどマンモス・ホテルの新増築が盛んだが，一歩先んじた赤坂東急ホテルの開業は，時宜を得たものだと思う。

これから日本の経済界には外資の上陸が激しくなる。単一企業では，これに立ち向うにはあまりにも非力だ。その時に，企業グループの総合力がものをいう。その意味からも，赤坂東急ビルは，東急グループ団結力の試金石になったと思っている。」

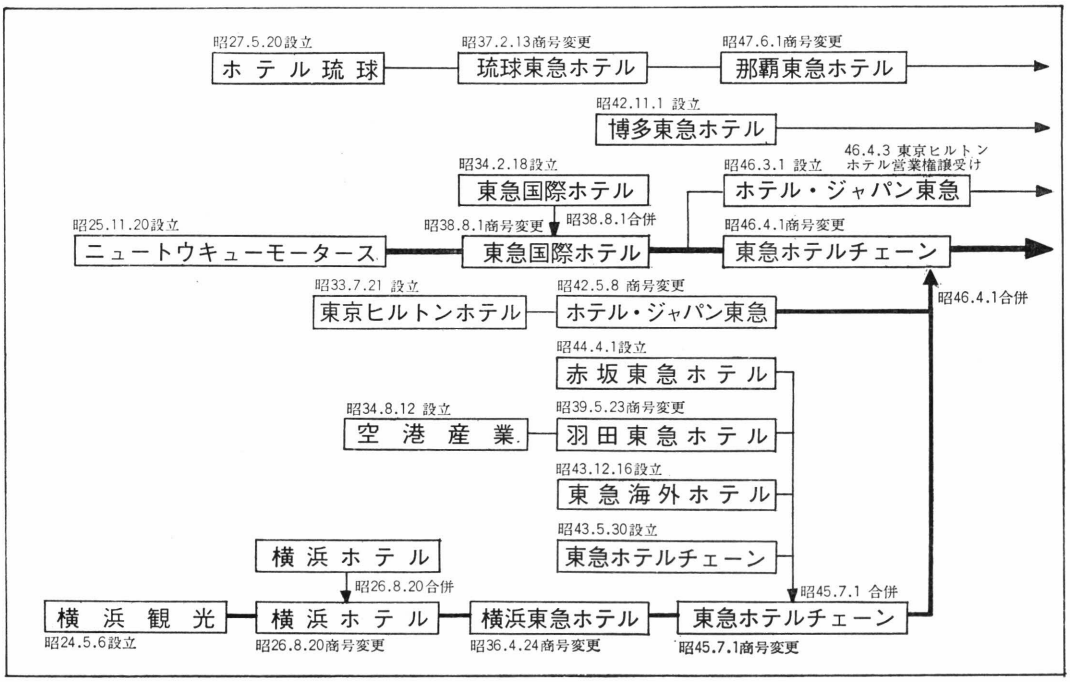
（社内誌『清和』昭和44年10月号より）

札幌，長崎にも進出

一方では，ホテルの増改築計画も進められた。羽田東急ホテルは別館のコーヒーショップや倉庫を改築して客室をつくり，昭和44年1月には別館91室，本館206室，合計297室を擁するまでになった。また，横浜東急ホテルは，昭和37年以来，わずか75室の客室でハワイからの観光客・商用客に100パーセント利用されていたが，昭和44年3月，144室の9階建て新館工事に着手，翌45年6月15日に完成，一流国際ホテルとして再スタートした。

さらに東急ホテルチェーンは，北海道にも進出，札幌市で札幌東急ホテル（266室）を経営することとなったが，これは，札幌第一生命ビル新館の建物と設備いっさいを借りきって，ターンキー方式で営業を行なうものである。同ビルは札幌駅を目前にする官庁街のなか，道庁公園を見下ろす北4条西4丁目に建設される地下2階，地上15階の建物で，昭

東急ホテルチェーン発展図



和40年11月25日に着工された。

札幌市内のおもなホテルは，札幌グランドホテル（247室），札幌パークホテル(225室)，札幌ローヤルホテル（88室），札幌プリンスホテル（230室）などがあり，年間の稼働率は90.5パーセントとなっている。この札幌東急ホテルに続いて，東急ホテルチェーンは，昭和47年12月22日，長崎東急ホテル(長崎市南山手)の建設に着手した。同ホテルは観光都市長崎に国際級のホテルを，という地元財界の要望もあって，昭和47年春にその進出が決まっていた。建物は地下１階，地上７階，延べ面積約１万5,000平方メートルで，客室220室を有することとなる。総工費は約20億円，完成は昭和49年春の予定である。札幌東急ホテル，長崎東急ホテルが開業すると，東急ホテルチェーンは，東京，札幌，長崎と日本を縦断するものとなり，チェーンの特長がますます発揮されることとなるわけである。

3)　海外ホテルチェーンの強化

東急海外ホテルの設立

国内で最大のホテルチェーンを誇るまでに成長した東急ホテルチェーンは，昭和44年２月，琉球東急ホテル増改築に次いで，グアム東急ホテルの建設に着手したが，これら海外ホテルの総元締として，昭和43年12月６日，東急海外ホテル（社長五島昇，資本金4,000万円）を設立した。

東急海外ホテルは，国内の各ホテルを総括，運営する目的で設立された東急ホテルチェ

海外進出の先兵，グアム東急ホテル

南大門ぎわに建つソウル東急ホテル

ーンと性格を同じくするものであった。つまり，将来，続々と建設される予定の海外ホテルは，現地法人形式をとるが（たとえば，グアム東急ホテルは東急マイクロネシア開発），それら各ホテルの企画・設計・建設ならびに運営は，東急海外ホテルによって行なわれるのである。

ジャンボ・ジェット機の出現で，1度に400～500人の大量輸送が可能となると，航空運賃は安くなり，大衆の海外旅行熱はいちだんと助長される。この航空業界の繁栄に付随して，ホテル事業がサービス産業の花形になることは世界的な傾向であり，すでにわが国をはじめ全世界で起こりつつある現象であった。

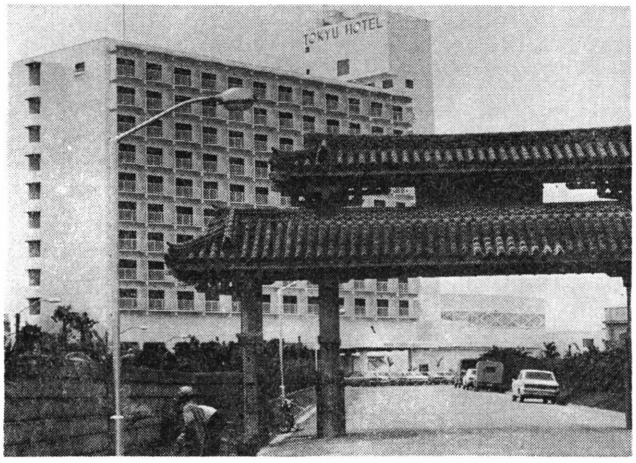
当社がこうしたホテル事業の伸展を予測して，海外のホテル事業に乗出したのはもちろんであったが，その真意は，かつて戦前において，当社が輸送事業で海外雄飛を試みたように，今度はホテル事業を突破口として，東急グループのマークを世界の各都市に張りめぐらそうというところにあった。

わが国の企業が海外にホテルを建設するに当たっての規制およびメリットは，次のようなものであった。

規制面では，一企業が使用できる外貨のわくはなかったが，事業資金のめど，収益率など事業性を検討のうえ，日本経済に寄与する健全な企画にだけ許可がおりた。ホテルを建設させる側の条件としては，アメリカなどはホテルの建物に対する建築許可を必要としたが，その他いっさい，ホテル事業に対する政府の規制・監督はなかった。東南アジアに至っては，外資導入に積極的で，ホテル事業を計画する企業（外資を含む）に対し，税金の免除など優遇措置をとって，ホテルへの投資を奨励していた。このように，概して海外進出に当たって，外地での問題点は少なかった。

またメリットとしては，アメリカでは資金コストが日本より安い，東南アジアでは地価が低廉で建設費もかなり割安であるなど，海外でのホテル事業は，国内のそれより高い利益率が望める，という点にあった。

この時点における東急海外ホテルは，グアム島のホテル建設に続いて，バンコク，シンガポール，ホノルルに各500室程度のホテル建設を計画して，現地調査を行なうとともに，土地問題などについ



増築なった那覇東急ホテルと守礼之門を形どったホテル入口

て折衝中であった。

なお，東急海外ホテルは，設立後，まずホテル・ジャパン東急の事務を代行，琉球東急ホテル（昭和47年７月１日に那覇東急ホテルと商号変更）の業務を受託した。また，グアム東急ホテル（121室）も，昭和44年11月11日にオープンした。建設費は約６億円であった。

東急ホテルチェーンによる統合

昭和45年７月１日，横浜東急ホテルが存続会社となって，東急ホテルチェーン，東急海外ホテル，羽田東急ホテル，赤坂東急ホテルの各社が対等合併し，新資本金４億円の新しい東急ホテルチェーン（社長五島昇）が誕生した。

この合併は，資本の強化と収益の安定・改善を図り，かつ株式の上場によって，資金調達の基礎を整え，東急ホテルチェーン拡大のための体制をつくるために行なわれたものであった。

次いで翌昭和46年４月１日，東急国際ホテル，東急ホテルチェーン，ホテル・ジャパン東急の３社が合併，東急国際ホテルを存続会社とし，合併と同時に商号を東急ホテルチェーン（新資本金27億400万円）と変更した。この結果，東急グループの各ホテル会社は，１社に集約された（博多東急ホテルは黒字基調後の有配後に合併の予定）。

新発足した東急ホテルチェーンは，直営ホテルとして銀座，赤坂，羽田，横浜，下田，白馬の各東急ホテルと東京ヒルトンホテルの７ホテル，受託経営ホテルとして博多，琉球，グアム，ソウル（後述）の４ホテル，合わせて11ホテル，3,300室を有するわが国最大のホテルチェーンとなった。これを営業収益面からみると，昭和46年度において営業収入94億3,900万円，利益５億4,567万円，利益率20.2パーセントをあげるまでになった。

中央線四谷駅前の東急ホテルチェーン本社

なお，ソウル東急ホテル（社長松田令輔，210室保有）は，昭和46年10月29日に開業したが，これは東急ホテルチェーンと，エンパイア・ビルのオーナーである，韓国の二和振興とによって設立された現地法人である。そして，東急ホテルチェーンが資本金（273万ドル）のほぼ全額に近い270万ドルを投資，経営を受託する（受託

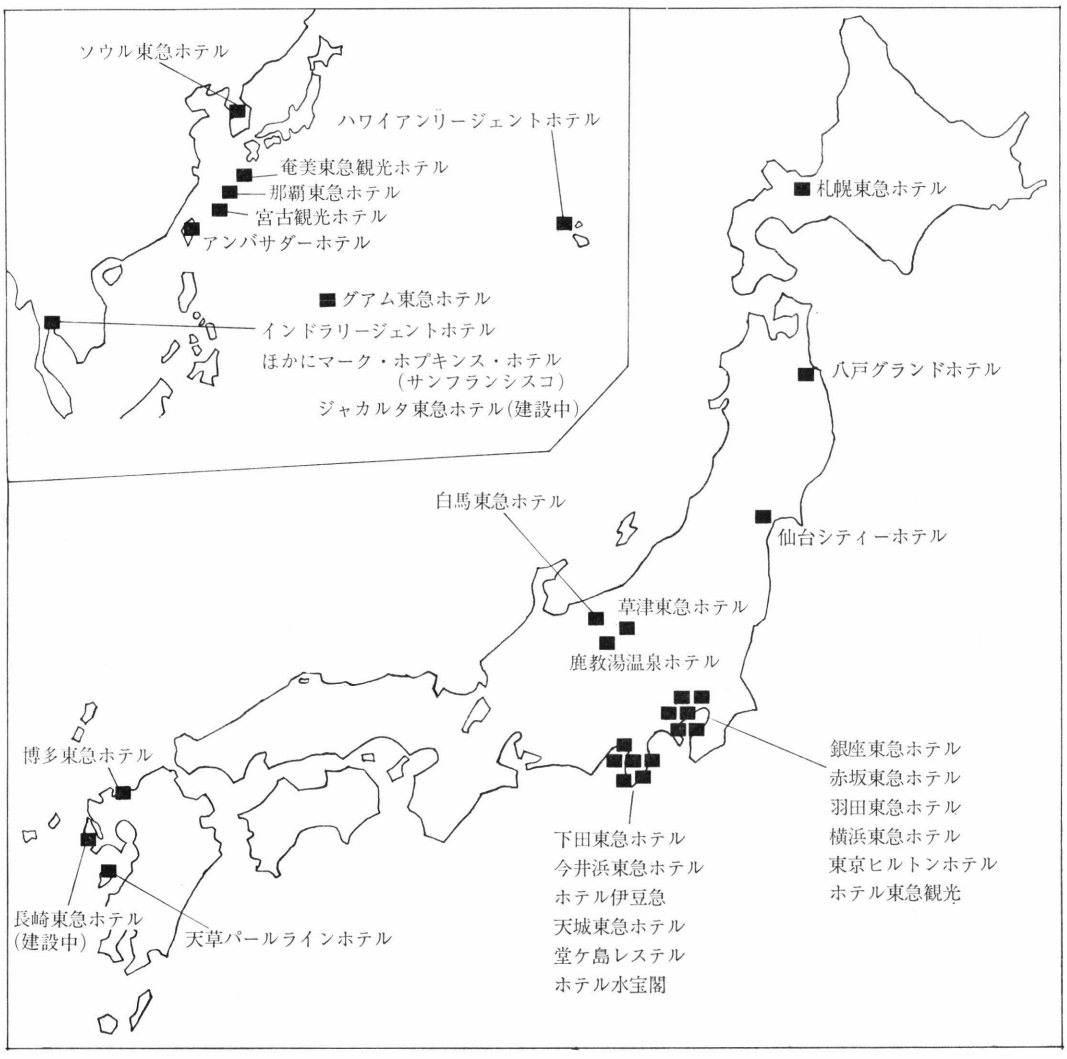
期間20年）という，これまでと違った方式が採られた。

海外ホテルの受託会社を新設

わが国の内外にわたって，ホテルの大拡充を進めていた東急ホテルチェーンは，昭和46年1月25日，海外ホテルの受託会社として，リージェント・ホテルズ・インターナショナル（資本金21万米ドル，会長五島昇，社長ロバート・バーンズ）を香港に設立した。この会社は，東急ホテルチェーンが進めている世界的なホテルチェーンの確立姿勢をさらに強力に打出すとともに，米国市場に対し，直接セールス網を広げることを目的に設立されたものである。また，当社が投資する海外ホテルの開発・運営，および外国ホテルの経営受託を，ヒルトン・ホテルと同様の方法で行なうこととした。

リージェント・ホテルズ・インターナショナルは，設立と同時にグアム東急ホテルの運

国内と海外の東急ホテルチェーン網



営を引受け，また琉球東急ホテル，ソウル東急ホテルを除く，海外での新ホテルの開発と運営も東急ホテルチェーンから同社に移された。

この結果，国内での当社，東急ホテルチェーン，東急観光などの東急グループと，海外でのリージェント・ホテルズ・インターナショナルが総力を結集して，観光サービス業の発展と世界的な東急ホテルチェーンづくりを，いちだんと強力に進めることとなった。

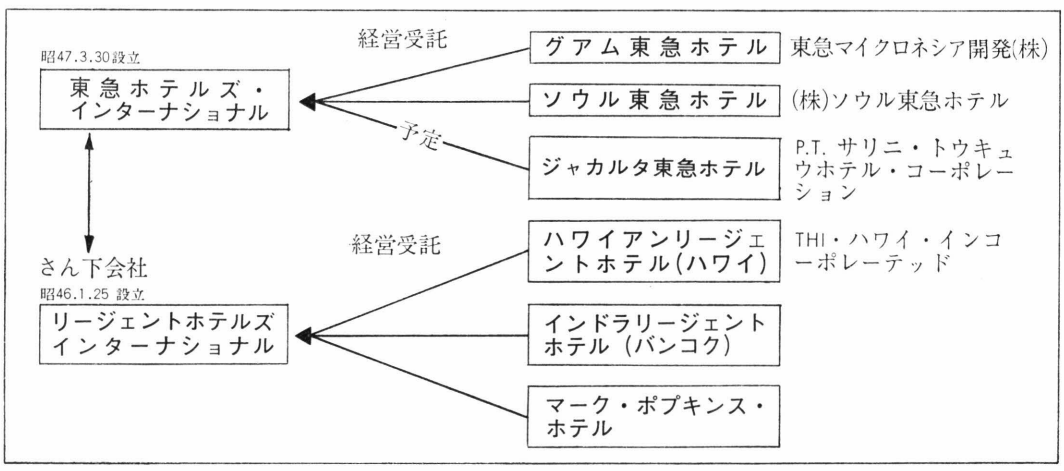
なお，香港に新会社を設立した理由は，①英国領土であり，政治的，法律的に不安がない，②為替管理がなく，外貨の受送金が自由である，③商法が非常にゆるやかなため商業活動・会社法上の制限が少ない，④所得税が低い（最高15パーセント），⑤東洋の“熱海”に当たり，世界の観光客が通過するため，東南アジアのホテルに関する情報が集まる中心地である，などである。

リージェント・ホテルズ・インターナショナルは，新事業第1弾として，昭和45年10月，東急ホテルチェーン，日商岩井，インドネシアのサリナデパートとの3者間で契約が成立した合弁事業として，ジャカルタ東急ホテルの建設を進めることとなった。

ジャカルタ東急ホテル（開業予定，昭和49年）は17階建て，オールツインで，600～650室を予定する東南アジア最大規模のホテルである。総興業費は43億円の予定で，うち18億円は，海外経済協力基金から融資されることが内定した。なお建設は，大林組により昭和47年10月に着手された。

さらにリージェント・ホテルズ・インターナショナルは，昭和46年11月1日，タイのバンコクにオープンしたバンコク最大のホテルであるインドラホテル(500室)の経営を受託した。続いて，同じく昭和46年10月に，ＡＩＴＳ・ハワイが47年1月開業予定でハワイのワイキキ海岸に建設中であったワイキキ・リージェント・ホテル(700室)についても経営を受託，47年1月以降営業を行なっいる。

海外ホテル関係図



東急ホテルズ・インターナショナルに統合

東急ホテルチェーンによる，こうしたホテル網の拡大は，ジャンボ・ジェット機にみられるような航空機の大型化，観光・ビジネスなど海外旅行客の増加に対処して進められていった。しかし，ホテルチェーンの拡大を東急ホテルチェーン１社だけにまかせておいては，投融資額の面で限度が出てくることから，東急グループ６社が共同出資し，海外ホテルの経営を受託したり，海外ホテルに投・融資したりするために，昭和47年３月30日，東急ホテルズ・インターナショナル（会長五島昇，社長上田克郎，資本金５億円）を設立した。６社の投資額と出資比率は，当社２億円（40パーセント），東急ホテルチェーン１億円（20パーセント），東急観光7,500万円（15パーセント），東急不動産，東急建設各5,000万円（各10パーセント），東急百貨店2,500万円（５パーセント）であった。

東急ホテルズ・インターナショナルは，東急ホテルチェーンがそれまで行なってきた海外ホテルへの投･融資，管理および経営の受託など，海外ホテルに関する業務をすべて行なうこととなった。したがって，東急ホテルチェーンは，それ以後，国内のホテルに関する業務に専念することとなった。その結果，東急ホテルズ・インターナショナルは，当面，グアム，ソウル，ジャカルタ各東急ホテルの所有者である現地法人の株式のうち，当社と東急ホテルチェーン所有の株式を肩代わりし，ホテルの経営を受託した。また，リージェント・ホテルズ・インターナショナルの株式のうち，東急ホテルチェーン所有の株式を肩代わりし，同社を子会社とした。

なお，東急ホテルズ・インターナショナルは，資本金５億円で発足したが，今後は増資を行ない，出資会社もふやし，東急グループの海外ホテル経営会社として育成していく方針が打出されている。

5　地域開発業の拡大

1）首都圏の開発

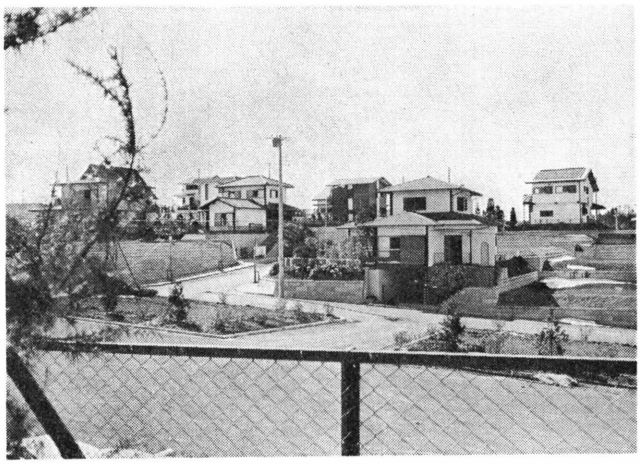
“街づくり”の推進

東急グループによる首都圏の地域開発は，当社と東急不動産が中心となって進めていった。とくに，当社は多摩川西南地域―多摩田園都市から箱根・湯河原・富士裾野地区の開発が主体であるのに対し，東急不動産は東京都，神奈川・埼玉・千葉の各県にわたる幅広い地域の開発に当たった。

昭和28年12月17日に設立されて以来順調な発展を続けた東急不動産は，宅地分譲を主とする田園都市業と，溜池東急ビル，上目黒東急ビル，南平台東急ビル，自由ケ丘東急ビル，代官山東急アパート，三田東急アパート，麻布東急アパートなどのビル・アパート業の２本柱で事業を進め，昭和36年ごろには，すでに大手不動産会社の地位を確保するまでに至った。ことに，ビル・アパート業については，同社の中心業種である田園都市業が景気変動の影響を受けて，収益面で必ずしも安定的であるとはいえなかったため，安定収入源として，ビル，アパートの建設が急がれたわけである。

そこで東急不動産は，さらに安定収入の増加を図るため，ビルの建設を計画した。渋谷東急ビル，蒲田東急ビル，赤坂東急ビルがそれであり，まず渋谷東急ビルの建設資金の一部に充当するため，昭和37年10月20日，増資して新資本金を20億円とした。

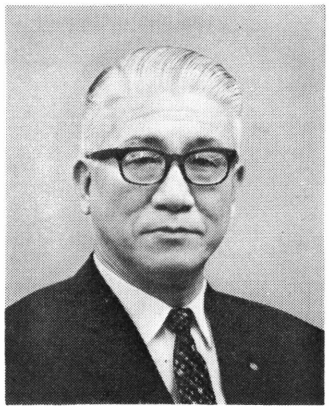
一方，昭和35年から39年にかけて，東急不動産の宅地分譲は，井之頭公園，金町第二，鵠沼大平台，本鵠沼，南柏，南綱島，軽井沢三笠，戸塚原宿，茅ケ崎，原町田，狭山，津田山など多岐にわたった。このため，土地の取得も急がれ，昭和38年９月現在では，同社の保有土地は約250万平方メートル，簿価は約70億円に達した。



装いをこらしたつくし野地区住宅群

不動産業界は，昭和36年の年間40パーセントの地価上昇（６大都市の住宅地）を頂点とする急激な土地の値上がりに支えられ，さらには国民所得の増大による需要層

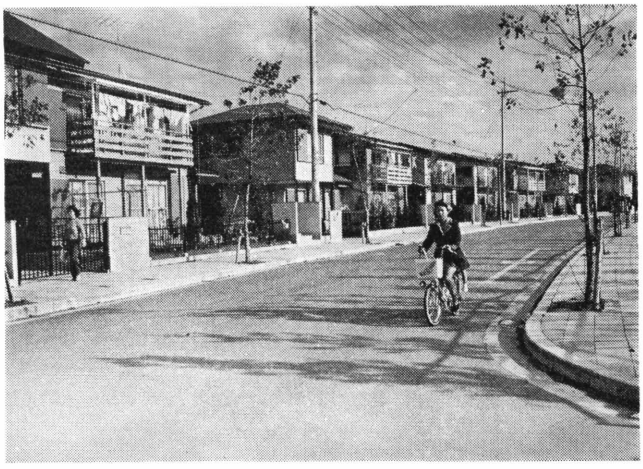
の拡大により，飛躍的に成長していた。このため，地価の上昇や住宅不足などの土地問題をめぐって，土地利用計画の確立，住宅地の大量供給，都市開発の規制の強化などに対する社会的な要請がいちだんと強まって，さまざまな立法や行政上の規制措置が打出された。反面，これらの規制と並行して，東京都，神奈川県などの地方公共団体では，大量の宅地供給を目的とした大団地開発計画を立て，具体化していった。


松　尾　英　生

このような状況のなかで，東急不動産は，大規模な土地開発を目ざして，地域の選定，新しい開発方式の導入など，田園都市業の発展について検討を加えていった。

昭和40年７月16日，東急不動産は，当社の多摩田園都市建設計画の一環として，東京都町田市小川第１地区（94万9,325平方メートル）において，民間宅造業者として初の土地区画整理事業に着手した。ここに至って，東急不動産は本格的な地域開発，つまり“街づくり”を推進することとなったわけである。この間，ニュータウン方式の住宅地としては，戸塚くみさわ，二俣川，霞ケ関が完成している。このほか，横浜市港北区下市ケ尾（21万8,750平方メートル）および北山田第１（38万3,640平方メートル）両地区においても，区画整理事業を行なう準備を進めた。

小川第１地区は，都心から西南に約30キロメートル，町田市の中心部から東南約５キロメートルの位置にある。昭和42年３月，同地区は業界では，珍しい名称公募方式によって「つくし野」と命名され，44年２月24日に完成した。つくし野の中心部には，昭和43年４月１日に延伸された田園都市線つくし野駅があり，北側は国鉄横浜線，東側は首都圏の主要幹線道路である国道246号線に面している。


東急不動産により整備された大宮プラーザ

このつくし野の特色は，東急不動産が過去に開発した大型住宅地（戸塚くみさわ，二俣川，霞ケ関）と比べて，公共用地の比率が大きいことにあった。また，つくし野の開発に当たって，当社創業当初の田園調布の街づくりと，欧米のニュータウン計画を参考にしたこともその特色である。さらに，開発計画の根本理念は，単なる土地

東急不動産の主要団地開発面積の比較

	戸塚くみさわ	二俣川	霞ケ関	つくし野
総面積 m²	70,866	416,917	185,893	949,325
潰地 m²	19,722	111,375	55,201	319,723
潰地 %	27.8	26.7	29.7	33.7

の造成販売のための地域開発ではない，というものであり，人間形成の場としての地域社会づくりを導入し，近隣との調和，市民意識の向上にも役立て得る街とした。

具体的には，公共施設として，①駅前広場，②パークロード，③スポーツクラブ，④集会場，⑤中央公園，⑥近隣公園，⑦ショッピング施設，⑧クリニックセンターが設けられた。さらに小学校用地が確保された。こうした施設を基に，第1地区に2,500戸(1万人)，第2地区に1,600戸（6,400人），計4,100戸(1万6,000人）の人口定着を目ざした。昭和47年9月現在では，約900戸，3,200人が定住している。

このように東急不動産は，つくし野において同社の集大成を求めたが，同じ理念のもとに，昭和42年5月に下市ケ尾地区，同43年11月に小川第2地区，44年9月に北山田第1地区の区画整理事業に着手した。そして，下市ケ尾地区は昭和44年9月，小川第2地区は47年3月，北山田第1地区も同じく47年3月に，それぞれ完成した。

営業所の増設とオンライン化

東急不動産はまた，営業所の拡大にも努めた。営業所は，昭和30年代において渋谷営業所(31年12月開設)，横浜営業所（37年4月）の2か所しか開設されなかったが，昭和40年代にはいると業務内容の拡大と相まって，急テンポで増設されていった。

営業の第一線，東急不動産八重洲営業所の店内

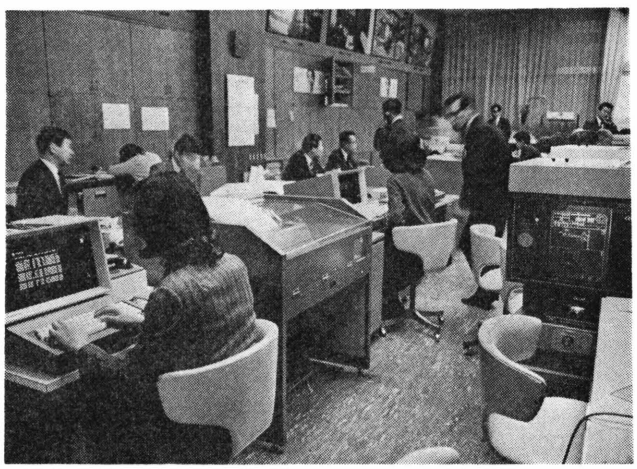
東急不動産は，まず昭和42年9月に八重洲営業所を開設，都心部に進出したあと，同年10月に長期計画を策定，営業所チェーンの拡大方針を決定した。これに従って，新宿（43年6月)，蒲田（43年11月)，池袋（44年6月)，千葉（46年6月)，上野（47年4月）の5営業所を新設した。そのねらいは，拡大する営業所網を基盤に，大量かつ正確な不動産売買の情報を組織的に市場に供給して，近代的な不動産流通機構の整備を推進することにあった。このため，コンピュータを導入，昭和45年10月1日から不動産仲介情報システムを採用した。

東急不動産では，同社独自で造成，建設した分譲地・分譲住宅の販売のほかに，手持ちの不動産を売却したい人たちのための売却あっ旋・仲介業務を大規模に行なってきた。この不動産仲介業務は，売却希望の物件を受付けると，その物件の内容を実際に調査，分類してファイルしておき，購入希望者が来店すると，その希望条件に適合した物件をファイルから検索して紹介し，売り主・買い主の間に立って交渉を進め，契約成立へと導くものであった。

これらの業務は，同社の各営業所によって行なわれてきたが，情報の統一性・迅速性と情報利用の公平性の確保，および情報検索技術の向上などを図るには，高度の情報システムが必要となったこともあって，コンピュータによるオンライン・リアルタイム方式で，これらの情報を一貫して処理することとしたのである。

このオンライン・システムは，東急不動産の本社ビル(渋谷東急ビル)7階にセンターを置き，各営業所に端末機を設置，端末機には正確にコンピュータによる問合せ・応答などの業務ができるように，ビデオ・ディスプレイ装置を主力とし，補助装置としてハードコピー用のタイプライターが設置された。

昭和46年6月に開設した東急不動産千葉営業所


オンライン化された営業所と端末機

このように，不動産仲介業務をオンライン化したのは，わが国では東急不動産が初めてであった。しかも，同社のコンピュータ・システム導入の最終目標は，従来から同社が蓄積してきたデータをさらに充実させ，最新のコンピュータ技術を利用して，不動産の客観的な標準価格の把握に努め，さらにこれらの情報を広く社会に還元して，不動産の適正な市場価格の形成に資することであった。

別荘コミュニティーの建設

東急不動産は，同社の関係会社である伊豆観光開発が開発を進め

ていた天城高原―中伊豆の遠笠山周辺一帯1,000万平方メートルを別荘コミュニティーとするため，昭和44年４月から，両社の共同事業として，その開発に乗出した。その後，昭和45年４月には，８地区の別荘住区のネーミングを，それぞれ富士見別荘住区，大見台別荘住区，八景台別荘住区，丸野平別荘住区などと決定，その販売に力を注いだ。その結果，昭和45年度の販売実績は約11億円をあげ，46年には13億円，47年度には15億円を予定するなど，同社の業績は順調に推移している。

この別荘コミュニティーの概要は，天城東急ホテルを中心としたファミリーパーク一帯に，遠笠ロッジ，カプセル，キャンプ場，全天候型温水プール，ベコニアガーデン，テニスコートなどを配し，さらにその周辺に，既設の天城高原ゴルフクラブに加えてゴルフ場を新設し，スポーツ施設・研修施設などを設けるといった人間性回復の総合的な機能をもたせるものとなっている。

また，東急不動産は，千葉県勝浦市鵜原および松部の両地区を開発するため，昭和43年６月，勝浦市を仲介者として鵜原地区の土地買収を始め，昭和47年２月までに，鵜原地区109万平方メートル（93パーセント），松部地区５万平方メートル（55パーセント）の買収を終えた。

昭和46年12月，東急不動産は，同地区にゴルフ場・観光農園・牧場・レクリェーションセンター・文化村・住宅地などを予定する「勝浦ファミリーランド」(仮称）建設のパイロットプランを決定した。なお，工事着手は昭和48年で，完成は同50年の予定である。

きびしい地方自治体の開発規制

昭和37年10月に資本金を20億円とした東急不動産は，翌38年８月１日，株式の額面変更（１株500円を50円とする）を目的として，長岡観光を合併，新資本金を20億777万5,000円とした。その後，昭和42年10月１日，31億円に増資し，さらに４度の増資を重ねて，47年12月現在，資本金は72億7,000万円となった。

現在の同社は，社長五島昇（昭和28年12月就任），副社長田中勇（昭和43年５月専務，46年５月副社長就任），専務松尾英生（昭和41年５月常務，46年５月専務就任）が中心となって，事業の進展につとめている。なお，創業期から発展期にかけては安達平八郎（現監査役）が常務として同社の発展に寄与した。

同社の業績は，別図のように順調に推移した。ただ，東急不動産の本業といえる田園都市業は，昭和46年上期を頂点として同下期，翌47年上期と減収を続けた。これについて，社長五島昇は次のように述べている。

「不動産業界を取り巻く外部環境の変化はきびしい。昭和46年には宅地建物取引業法が改正さ

れ，消費者保護が真正面から取上げられて，販売行為の規制が強化された。昭和47年には，まず，千葉県が開発行為の規制を打出した。これは，従来の東京や神奈川にみられたものとは異なり，予想をはるかに超えるきびしい内容のものであった。さらに公有地拡大推進法が成立された。

また日照，騒音，通風などの住環境をめぐる私権との対立がある。集合住宅一つ建てるのにも，周辺住宅の同意を事前にとらねばならないのが現実である。東急不動産の開発計画も，こうしたもろもろの規制をまともに受けている。

今後の日本は，大型予算に裏打ちされた社会開発，なかんずく住宅開発がますます進むであろう。そのなかで，土地を基盤とした不動産事業は着実に伸び得ることは確実である。長い目で見てこの見方にまちがいはない。しかし，こうしたもろもろの制約条件の中では，用地取得も困難となろうし，開発許可にもいっそう困難が増そう。

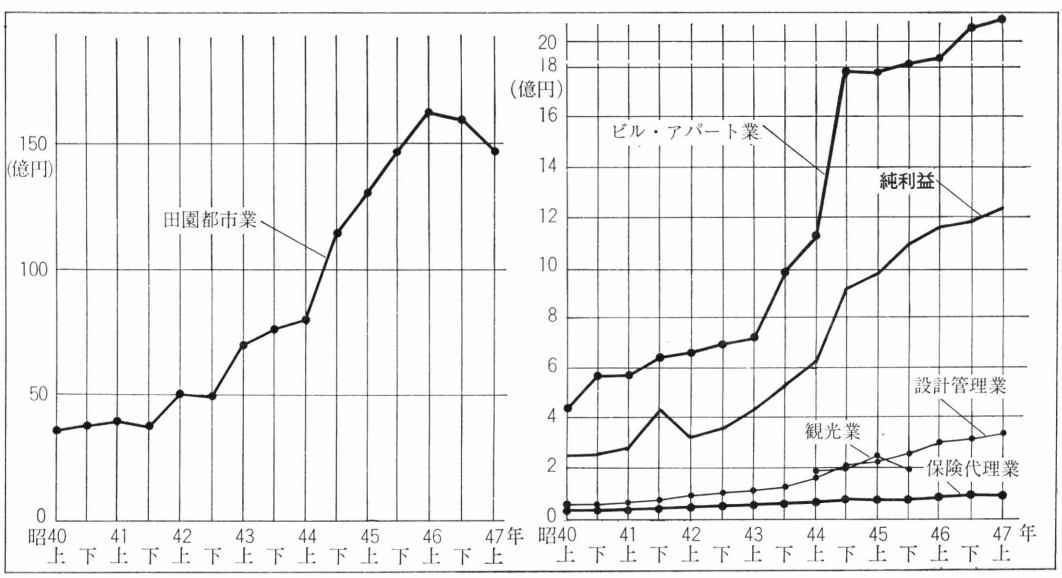
したがって，ここしばらくは，東急不動産にとってはしのぎの時期となろう。宅地開発中心でここまできただけに，東急不動産も来期あたりを境にして，相当きびしい決算を余儀なくされるかもしれない。

われわれは将来に備えて，千葉中央部の大型開発への本格的努力，観光開発への布石，販売網の整備拡充，さらに流通事業の新しいあり方を探り当てようとする命題も実験に移した。しかしこれらが業績に寄与してくるのは，いずれも先である。ここでは昭和50年代の前半に確実に寄与する事業への投資を，もっと積極的に考えなければならないだろう。

地方都市への進出も，その具体的な現われの一つである。特に政府の掲げる国土改造計画にみられる工業の再配置が，急速に実施に移されていくとすれば，今からそれに備えた手を打っていくことは開発戦略上，重要なポイントだといってよい。」

（東急不動産社内報『田園』昭和47年８月号より）

東急不動産の営業収益推移表



このように，昭和44年６月に新都市計画法が施行され，田園都市業を主業とする不動産業界は転換期を迎えた。この法律は，以後10年間に計画的な市街化を図る区域，あるいはすでに市街化が進みつつある区域を市街化区域とし，市街化を抑制する区域を市街化調整区域に指定したもので，首都圏では，まず近郊整備地帯と都市開発区域において線引き作業が進められ，昭和45年３月に公示された。

このほか，東急不動産が今後開発を進めようとしている千葉県において，昭和47年４月10日，県当局は，「昭和47年度宅地開発事業の指導方針」を決定し，市街化調整区域における宅地開発の規制・中止に動きだし，これが不動産業界全体に，きわめて深刻な波紋を投げかけたのである。

さらに同県は，この「方針」に続いて，宅地規制の第２弾として，近郊整備地帯の周辺部についてもきびしいルールを定める方針を固めた。

東急不動産の首都圏における保有土地位置概略図　（昭和47年12月現在）

この千葉県の動きに追随して，他の地方自治体においても，同様な規制をする動きを見せた。これらの規制・法律は民間宅造の事実上の締出しといえる。したがって，政府による住宅政策が確立し，具体的に予算化されて効果を現わすのは，早くても昭和49年と予想される。たまたま，民間の住宅供給事業が評価され，地方自治体が開発の抑制から開発の誘導へと転換するとしても，それ以降になるはずである。それまでは東急不動産の田園都市業も“しのぎの時代”となろう。

昭和47年にはいって，宅地の供給は減り，マンション供給も激減した。用地取得の困難さも増し，ようやく取得できても，開発許可に要する期間が長く，コストはかさむ一方となった。東急不動産は，従来の田園都市業の体質転換に備えるための，いわば蓄積の時期を迎えたわけである。

子会社の設立

東急不動産は，また地域開発・観光開発をより広範にわたって進めるために，子会社の設立も進めた。東急コミュニティー，東急レジャーがそれである。

東急コミュニティー（資本金500万円）は，昭和45年4月8日，東急不動産の業務部管理課多摩田園都市管理事務所の業務を引継いで設立された。従来，同管理事務所は多摩田園都市を中心に，主として分譲アパートの共同施設や共用部分を管理してきたが，管理物件が多くなり，地域的に分散してくると，顧客の満足のゆくサービスが期待できなくなった。そこで，地域的分散にも対応できる機動性をもたせ，顧客とより密着させるために，東急コミュニティーが設立されたわけである。

東急コミュニティーの主要事業は，①管理業を中心とした東急ブランドの賃貸アパートチェーンの展開を図る，②住宅器具の販売・あっ旋，③土地建物の経営管理に関するコンサルティングなどで，地域社会の運営管理とその将来性に大きなポイントが置かれた。

一方，東急レジャー（資本金3,000万円）は，昭和46年3月12日，東急不動産の堂ケ島レステルを母体として設立された。東急不動産では昭和38年10月に，伊豆半島の西伊豆町に堂ケ島レステルを完成させ，観光事業にも進出したが，観光需要の増大と交通事情の改善に支えられて，その経営規模はしだいに拡大していった。しかし，当然予想される競争の激化，観光消費の質的向上や諸経費の高騰など，経営環境の変化に対処するため，また大規模化する東急不動産の地域開発事業の一翼をになわせるために，専業企業体として東急レジャーを設立したのである。

このほか，東急不動産の子会社としては，堂ケ島マリン，松崎合同タクシー，東急ホームサービス，東急不動産興業，エリア・サービスなどがある。

2)　中京地区への進出

東急グループは，中京地区にも進出し，まず昭和40年３月に観光バス・タクシー業を営む中部観光自動車を譲受けて東急鯱バスを設立し，中京地区に足場を築いた。そして昭和42年11月には小牧市にドライブインを主業とする小牧ドライヴインを設立，レジャー業に手を伸ばした。

さらに，東急鯱バスが東海製鉄(現新日本製鉄)の従業員の輸送のため特定バスを運行，知多半島に進出したことから，東急グループが知多半島で地域開発の一翼をになうこととなった。まず，ショッピング部門を担当する東光ストアは，東海東光ストアを設立して宮津店を開業，東急建設は宮津団地，新日鉄健保センターなどの建設を完了，南粕谷団地の建設にとりかかった。また東急不動産は，南粕谷団地の用地買収に一役買い，東急レクリエーションがボウリング場・ナゴヤ新日鉄ボウルをオープン，さらには当社，東急鯱バス，日鉄企業の３社が共同企業体を組織して，宅地開発を進めることとなった。

こうして東急グループは，地域開発の進む知多半島にデベロッパー東急として進出していった。

東急鯱バスの設立

昭和40年７月に名神高速自動車道の全通があり，さらに東名，中央の２高速自動車道や東海北陸自動車道などの幹線道路網の整備に伴い，名古屋を中心とした中部地方の観光ルートは，飛躍的に増大することが予想されていた。このように，名古屋市周辺の観光開発はことのほか有望であり，地元の名古屋鉄道はもちろんのこと，近畿日本鉄道も，中部地方の観光ルートの確保に懸命となっていた。こうした折から，昭和40年３月29日，当社は，名古屋市に本拠をもつ中部観光自動車（資本金１億6,000万円，従業員365人，保有車両・観光バス56両，タクシー80両）の営業のすべてを譲受けて，新たに東急鯱バス（資本金4,000万円）を設立，当社の関連会社とした。

特定バスの一大基地，東急鯱バス東海営業所

中部観光自動車は，昭和28年11月３日に観光バス会社として設立され，以後順調に発展を重ね，昭

和35年6月にはタクシー業も開始した。その間，同社は愛知県下で，別名「鯱バス」の愛称で親しまれるほど人気を博していた。しかし昭和39年7月25日，中部観光自動車の親会社である中部観光が経営の挫折から内整理にはいったため，その余波を受けて中部観光自動車も行詰り，同社社長山田泰吉から，当社に再建の要請があった。当社は，地元および関係者と協議の結果，中京地区における東急グループ進出の先兵として，東急鯱バスを設立したのである。

昭和40年3月27日，東急鯱バスの創立総会が開かれ，社長に東義胤(当社顧問)，専務に桜井義郎（当社重役室主査）が選任された。なお，設立登記は3月29日，営業譲渡認可申請書提出は3月30日，中部観光自動車の営業譲渡認可は4月30日であった。

〔東急鯱バスの概要〕

① 商　　号　東急鯱バス株式会社
② 営業目的　i）一般貸切旅客自動車運送事業
　　ii）一般乗用旅客自動車運送事業
　　iii）各種自動車の修理塗装業
　　iv）旅行あっ旋業
③ 本　　社　名古屋市北区田幡町字西東光寺840番地
④ 決 算 期　3月（年1回）
⑤ 役　　員　社長　東義胤　　専務　桜井義郎　塚原文平　　取締役　永沼憲男
　　長沼正喜　吉次利二　竹田鍠太郎　秋山延郎　島崎幸三郎　塚原周助
　　山田泰吉　堀江音太郎　　監査役　井上秀雄　加藤元資　藤原清秀
⑥ 資 本 金　4,000万円（授権資本1億6,000万円）
⑦ 主要営業所　城北(観光バス，タクシー)，刈谷（観光バス)，自由ケ丘(タクシー)

自動車業の体質改善

東急鯱バスは，貸切バス業を主力に事業を展開したが，その業績は決して好調とはいえない状態にあり，昭和40年は1,600万円，41年は2,900万円の欠損を出したのである。そこで，東急鯱バスはこの不振を打開するために，昭和41年12月，それまで名古屋鉄道が行

日本ライン沿いを走る東急鯱バス（うしろは犬山城）

なっていた東海製鉄（のちに富士製鉄から新日本製鉄となる）従業員の特定バスによる輸送を請負った。そして翌42年２月，特定バスの事業免許を得て，22両のバスで運行を開始した。当初，車両としては，当社の払下げ車両を使用していたが，その後，新車を投入，昭和45年には54両を数えるまでになった。特定バス部門の年間収入も総収入12億9,000万円の20パーセント，２億9,000万円（昭和45年度）に達した。したがって，この特定バスの運行が東急鯱バスの体質を改善する結果となり，昭和42年度は800万円，43年度は1,300万円，44年度は2,600万円の利益をあげるに至った。

東急鯱バスの貸切バスにも特色があった。名古屋市は京都，奈良などの観光地を近くに控えている関係から，観光バス事業にとっては，非常に有利な条件を備えている土地柄であるといえる。このため，東急鯱バスの貸切バスは，名古屋市民の観光旅行に利用されるひん度が大きかった。また，旅行の企画が異色であり，昭和42年以来「竜馬が行く」，「風林火山」，「天と地と」といったＮＨＫをはじめとするテレビの大河ドラマの舞台をめぐる観光旅行を企画して利用者の共感をよび，大きな成果を収めた。

なお，東急鯱バスは昭和44年10月９日，名古屋市の大手タクシー会社である新相互交通（資本金2,760万円）を買収し，東急鯱タクシーと商号を変更，同社を関連会社とした。この結果，東急鯱バス系のタクシー車両数は，同社のタクシー部の車両をあわせると201両となり，名古屋市における規模は，業界第３位となった。

小牧ドライヴインの設立

続いて当社は，昭和42年11月２日，愛知県小牧市（大字村中字下之坪491番地）に小牧ドライヴイン（資本金4,000万円）を設立した。小牧ドライヴイン（通称小牧ハイランド）は，ドライバーに快適なサービスと健全なレクリエーションの場を提供する意図で建設されたため，一般のドライブインとは異なり，ガソリンスタンドのほかに，ボウリング場，プール，レストランが設置された。営業開始は，昭和43年５月１日であった。

小牧市は，昭和42年当時，単なる名古屋市のベッドタウンとしてだけでなく，内陸工業都市として，あるいは広域幹線高速自動車道路網の幹線基地として，著しく飛躍を遂げつつあった地域である。昭和40年に名神高速自動車道（西宮～小牧）の開通，さらに小牧インターチェンジで東名高速自動車道（小牧～東京），名神・東名の両高速自動車道に中央高速自動車道（小牧～東京）が接続予定といったように，高速自動車道の要衝の地として，小牧市の発展は確実視されていた。

したがって，小牧インターチェンジに面する場所に建設された小牧ドライヴインは，地理的条件からも，その発展は間違いのないものといえた。事実，小牧ドライヴインは，開

業後順調に業績を伸ばし，営業初年度にして早くも７万2,000円の利益を計上，続く２年度目は利益1,133万円と，払込資本金に対して28.3パーセントの利益率をあげた。以後，この増益ペースはくずれることなく続いた。とくにボウリング部門が好調で，昭和44年12月１日には10レーンを増設（計26レーン）したことから，いちだんと収益が増加していった。そして，昭和45年度には1,400万円の利益をあげ，利益率は35.2パーセントとなった。

〔小牧ドライヴインの概要〕

① 商　　号　株式会社小牧ドライヴイン
② 資 本 金　4,000万円（当社保有株式３万株）
③ 営業種目　ボウリング場，ドライブイン，レストラン，モーテル，プール場，ガソリンスタンド，売店の経営
④ 決 算 期　３月（年１回）
⑤ 役　　員　社長　植木正義　　専務　坂上休次郎　　取締役　五島昇　今里広記　岩田蒼明　佐藤忠雄　大塚秀雄　伊藤義　竹本辰夫　　監査役　山田光成　井上秀雄

業績の低下

小牧ドライヴインのこのような順調な業績も長くは続かず，昭和46年９月以降，急速に業績が悪化し，昭和48年３月期の実績予想は，営業収入が約２億8,300万円，損益では約5,270万円の欠損となる見通しを立てることを余儀なくされるまでになった。ちなみに，昭和47年４月から同年９月末日までの実績は，営業収入約１億5,300万円，損益では約1,781万円の欠損を計上した。

これは，小牧ドライヴインが，ボウリング場の経営を始めた昭和43年５月ごろを境として，周辺にボウリング場が続々と増設され，この数年で274レーンも増加，過当競争の激化による収入の低下に起因した。事実，レーンの稼働率は損益分岐点の１日42ゲームから昭和47年９月には32.7ゲームと落込んだ。もともと小牧ドライヴインは，レストラン・ガソリンスタンドを併営しているとはいうものの，経営の主柱となっていたのがボウリング

小牧ドライヴインの入口

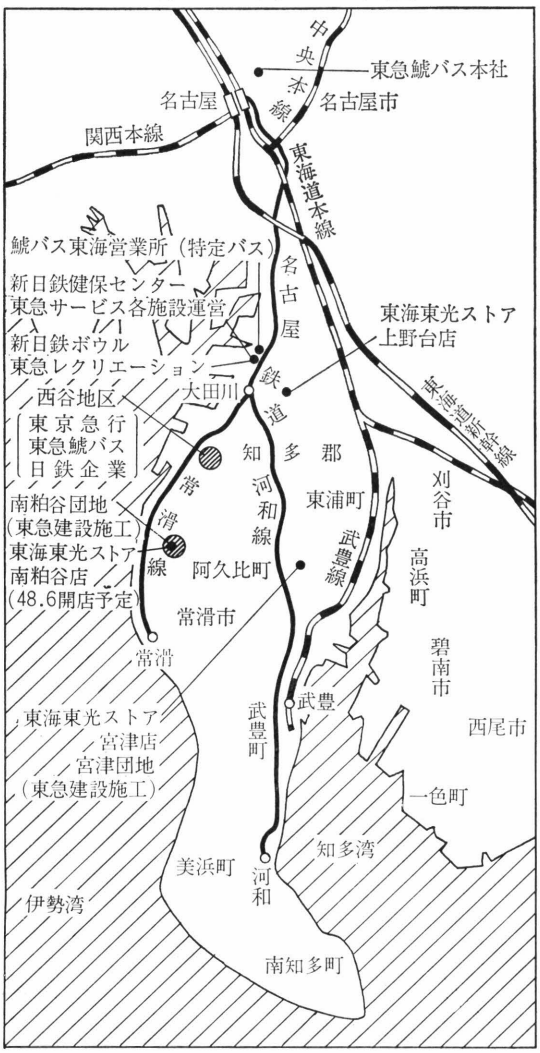
場であったこともあって，この稼働率の低下は，同社不振の決定的要因となった。

そこで，当社は，小牧ドライヴインの経営立直しを図るため，昭和47年10月31日，社長植木正義以下全役員を更迭，新たに代表取締役に石井久保（当社財務部長），取締役に渡辺秀雄（当社取締役），横田二郎（当社監査室長），監査役に大山寿（当社観光サービス事業管理部関連事業課長）を就任させた。そして，同年12月28日付で植木正義名儀の株式4万株を買取り，全面的に同社の経営管理を行なった。これに伴い，翌昭和48年1月31日，当社は，小牧ドライヴインの賃借土地（底地権）5,788平方メートルを買取るためと，借入金返済資金のために，2億7,500万円の融資を行なった。

共同企業体による地域開発

当社は，前述したように，愛知県名古屋市と小牧市に東急鯱バス，小牧ドライヴインの両社を設立し，以後の，東急グループの中京地区進出への布石とした。そして，昭和42年に，東急鯱バスが現新日本製鉄従業員のバス輸送を引受けたことから，東急グループと新日本製鉄の関係が密接なものとなり，知多半島の地域開発に東急グループ各社が，続々と乗出していった。

知多半島における東急グループの活動



知多半島は，伊勢湾と渥美湾の中央に位置し，東海市，知多市，常滑市，大府市，半田市の5市と知多郡からなるもので，面積365平方キロメートル，人口42万6,000人（昭和45年度）を有していた。ことに，名古屋港に隣接する西側一帯では，昭和37年から名古屋南部臨海工業地帯建設の埋立て工事が進められており，中部電力，日清製粉が操業を開始，また東亜石油，出光興産，石川島播磨重工業などが進出を決め，一大工業地帯となることは，約束されたも同然であった。

まず，昭和43年8月，東急建設が新日本製鉄の社員住宅地を造成（13万平方メート

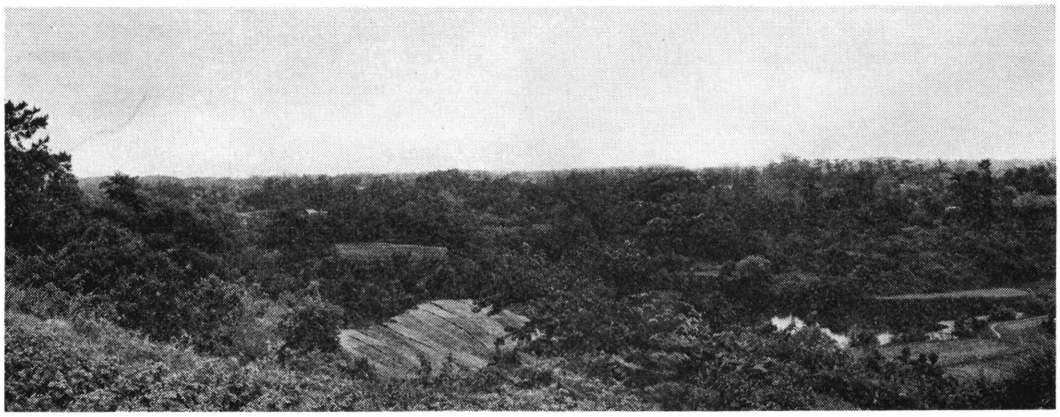
ル），次いで44年4月，東光ストアが東海市富木島町に知多半島進出の橋頭堡となる東海東光ストア（資本金100万円）を設立した。そして，この東海東光ストアが，名古屋鉄道河和線の坂部駅付近にある新日本製鉄宮津団地（900世帯）と付近に散在する民家を対象に，昭和44年8月に宮津店を，翌45年5月には上野台店を開業した。さらに同年12月，新日本製鉄の依頼により，東急レクリエーションは，新日本製鉄名古屋製鉄所従業員の福利厚生施設として，東海市東海町にナゴヤ新日鉄ボウルを開業した。

こうした東急グループ各社による知多半島への事業進出のほか，昭和46年4月30日には，主として名古屋港で埋立て事業を行なっている総合開発機構（資本金25億円，社長藤川一秋）の株式を，当社が6万株（1株500円），東急建設が4万株取得し，同社の経営に参画した。総合開発機構は，昭和43年8月29日に，資本金12億5,000万円で設立されたもので，地域開発を主とした事業を営んでいた。とくに臨海分譲事業，内陸分譲事業（臨海部に進出する企業の従業員用として，寮・社宅用地の取得造成），それに埠頭・倉庫などの管理事業を柱としていた。

さらに，当社が他企業と共同で地域開発事業を進めるケースとして，知多市西谷地区において共同企業体による宅地開発を計画，推進することとした。これは，当社と東急鯱バス，日鉄企業（新日本製鉄の子会社，資本金2億5,000万円）の3社が共同企業体を組織し，区画整理方式によって宅地開発をしようというもので，昭和48年5月着工をめどに，昭和46年11月から土地の先行取得が開始された。

3社が共同で開発する西谷地区は，名古屋市の中心から南へ約20キロメートル，名古屋鉄道常滑線で名古屋から約30分の地点にある。面積は39万平方メートル，ほとんどが山林と農地であった。

すでに西谷地区の北側では，日本住宅公団朝倉団地（76万平方メートル）が宅造中であり，南側では王子不動産が開発を計画（43万平方メートル）している。そのほか，臨海地



共同企業体により開発をまつ西谷地区

区へ進出する企業の社員住宅地の建設も進められていた。

こうした状況下で，宅地開発を推進する西谷地区共同企業体は，まず開発予定地の約15パーセントを先買いし，一地主となるとともに，区画整理組合から工事施工業務の代行を引受け，その代償として保留地を取得する，というように，多摩田園都市と同様の区画整理方式を採用した。なお，この区画整理事業の平均減歩率は約50パーセント，区画整理事業費は11億400万円で，当社と東急鯱バスが各40パーセント，日鉄企業が20パーセント出資することとなっている。また，当社の持分は，先買地・保留地あわせて約６万平方メートルとなる予定である。

3)　関西地区における地域開発

大阪会館の設立

当社は，昭和36年７月，御堂興業（社長唐沢俊樹，資本金１億円，本社・大阪市東区本町）の株式７万6,000株（持株比38.0パーセント）を取得し，同社を東急グループの一員とした。これにより，日東タイヤ，東急エージェンシー，東急観光などの出先機関はともかくとして，東急グループが初めて関西地区に進出することとなった。

この御堂興業は，その後，自動車駐車場から宴会場・総合結婚式場・食堂の経営など幅広い事業を行ない，昭和37年10月，大阪会館と商号変更した。この大阪会館が後年，東急土地開発の進出を促すこととなるのである。

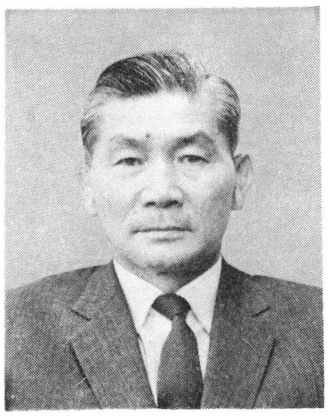
東急土地開発の再建

昭和43年６月 2日，東急土地開発が東急グループの一員となったが，その前身会社は，昭和41年７月13日に設立された白浜ビーチゴルフ倶楽部（資本金１億円）である。

白浜ビーチゴルフ倶楽部は，当社，関西財界（住友金属工業，日本生命，近畿日本鉄道，南海不動産，幸福相互銀行，丸善土地その他）および和歌山県白浜地区の有志の出資で設立された。こうした事業提携は，すでに大阪会館の経営において，当社と関西財界筋との協調という先例があったからスムーズに行なわれたわけである。

同社の事業目的は，南紀地方の地域開発および健全なレクリエーション施設の設置にあった。そこで同社は，和歌山県西牟婁郡白浜町堅田地区と田辺市新庄町内の浦，同鳥の巣地区に，本格的なゴルフコース，クラブハウスを造成，建設することとなった。同社はまず，会員募集の重点を阪神地区に置き，これを容易にするために，本社を大阪市北区堂島に置いた。当社はこのゴルフコースとクラブハウスの設計を引受け，また株式を取得し

て，同社設立と同時に当社社長五島昇が同社副会長に，取締役赤木幹一が同社取締役に就任した。


竹林八郎

ゴルフ場は，昭和41年11月に着工され，翌42年10月に竣工，営業を開始した。しかし白浜地区は，①ゴルフ人口の集中している阪神地区から約170キロメートルの距離にあり，交通の便も国鉄紀勢本線を利用する以外適当な手段がないこと，②高速道路もなく，自動車で大阪から5時間も要すること，③クラブハウスには宿泊施設がないこと，④大阪から60キロメートル程度の距離にある和歌山市周辺に6か所のゴルフ場があり，それを手軽に利用できる状況にあること，といった悪条件下にあった。したがって，白浜ビーチゴルフ倶楽部の利用客は，当初の予定を大幅に下回り，会員の募集状況も思わしくなかった。

そのうえ，ゴルフコースの造成費，土地代，クラブハウスの建設費などの興業費が，用地買収価格の高騰，工事費の膨張，補償費の支払いなどにより総額11億円となり，当初の資金計画を大きく上回った。これに対して払込資本金（昭和42年8月，資本金を2億円に増加）と会員入会金の合計は3億円で，差引8億円を銀行借入金などで充当したため，その金利負担で同社の経営は極度に悪化した。同社がゴルフ場経営会社として現状のまま推移すれば，その経営に非常な困難が予想されたため，早急に抜本的な再建策を確立することが必要とされるに至った。そこで，その手始めとして，同社取締役竹林八郎が社長に，当社常務大塚秀雄が同社取締役に就任し，再建策の推進に当たることとなった。

白浜ビーチゴルフ倶楽部の具体的な再建策は，おおよそ次のようなものであった。

① 昭和43年に6億円の増資を行ない，この手取金を用地買収代残額，建設工事費の支払いおよび新規事業資金の一部に充当する。

② 新株式のうち1億1,000万円を工事請負の大林組に割当て，その他の株主で失権を生じたときは，住友金属工業と当社で折半して引受ける。

③ ゴルフ場の経営だけでは経営の維持が困難なので，新たに収益性の高い土地開発事業と不動産売買事業などを強力に実施する。

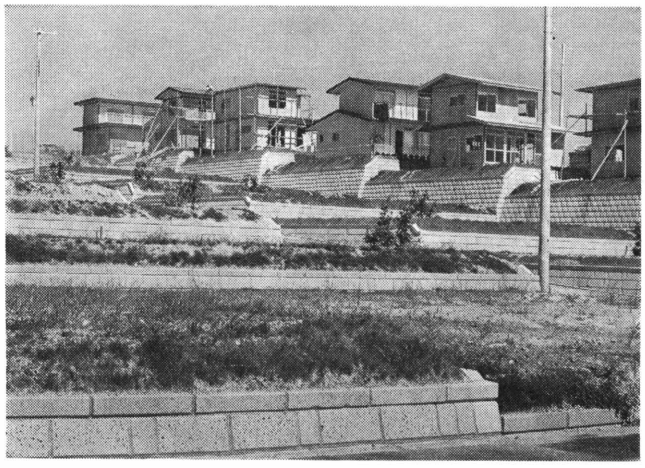
こうして，白浜ビーチゴルフ倶楽部再建の方針が確立され，これに基づいて，昭和43年6月1日を払込期日とする新株式6億円の発行が行なわれた。その結果，同社の新資本金は8億円となった。同倶楽部は，ゴルフ場経営よりも，むしろ土地開発事業，不動産売買あっ旋事業などに経営の重点を移行するため，昭和43年6月10日，商号を白浜リゾート開発と変更し，さらに同年12月16日，東急土地開発と変更した。

東急土地開発による事業展開

不動産業を主業として再出発した東急土地開発は，当社ならびに東急不動産から数人の不動産業務経験者の派遣を得て，ただちに不動産業務の調査活動にはいった。この不動産業は宅地の造成・分譲・販売を主力とし，不動産の売買あっ旋・仲介を付随して行なうこととした。

昭和44年度中に宅地造成用地として買収を開始，翌45年度内に買収完了した土地は，兵庫県内に約180万平方メートル，福井県内に36万平方メートル，京都府内に約11万平方メートル，石川県内に9万平方メートル，奈良県内に約28万平方メートル，合計約264万平方メートルにのぼった。

なお，昭和47年現在，関西地区において1,932万平方メートルの土地を保有するに至った。これらの土地は，すべて市街の中心部まで1時間以内の距離にあり，中級またはそれ以上の分譲地として期待される地域にあった。



東急土地開発が造成した加古川ニュータウン

大阪府箕面市における東急土地開発の紅葉ケ丘分譲地

昭和44年，東急土地開発は5か年計画を策定したが，この計画による予想収益は，別表のとおりであった。それによると，同社は昭和44年度，45年度の欠損から，一転して，46年度には利益を計上，以後，漸増を続ける見込みであった。しかし実際は，昭和44年度から利益をあげるという予想外の好成績を収めた。とくに昭和46年度に至っては，売上高38億8,318万円，利益2億4,348万円，対資本金利益率16.2パーセントという好業績を収めた。

一方，東急不動産も関西地区における地域開発を活発化しつつあったが，東急土地開発は，さらに東急不動産と協調しながら地域開

東急土地開発5か年計画予想収益

（単位：千円）

項　　目	昭和44年度	昭和45年度	昭和46年度	昭和47年度	昭和48年度
不動産（直接損益）	42,242	260,836	776,304	1,107,911	1,281,961
ゴルフ場（　〃　）	△ 48,753	△ 35,201	△ 25,464	△ 19,291	△ 10,941
その他の費用	△ 85,624	△ 228,694	△ 365,963	△ 500,830	△ 540,925
税引前利益	△ 92,135	△ 3,059	384,877	587,790	730,095

発に意欲的に取組んだ。そして，その候補地として，国鉄福知山線沿線（兵庫県）に約990万平方メートル，近畿日本鉄道沿線（奈良県）に約160万平方メートルの地域を選定し，買収を進めていった。

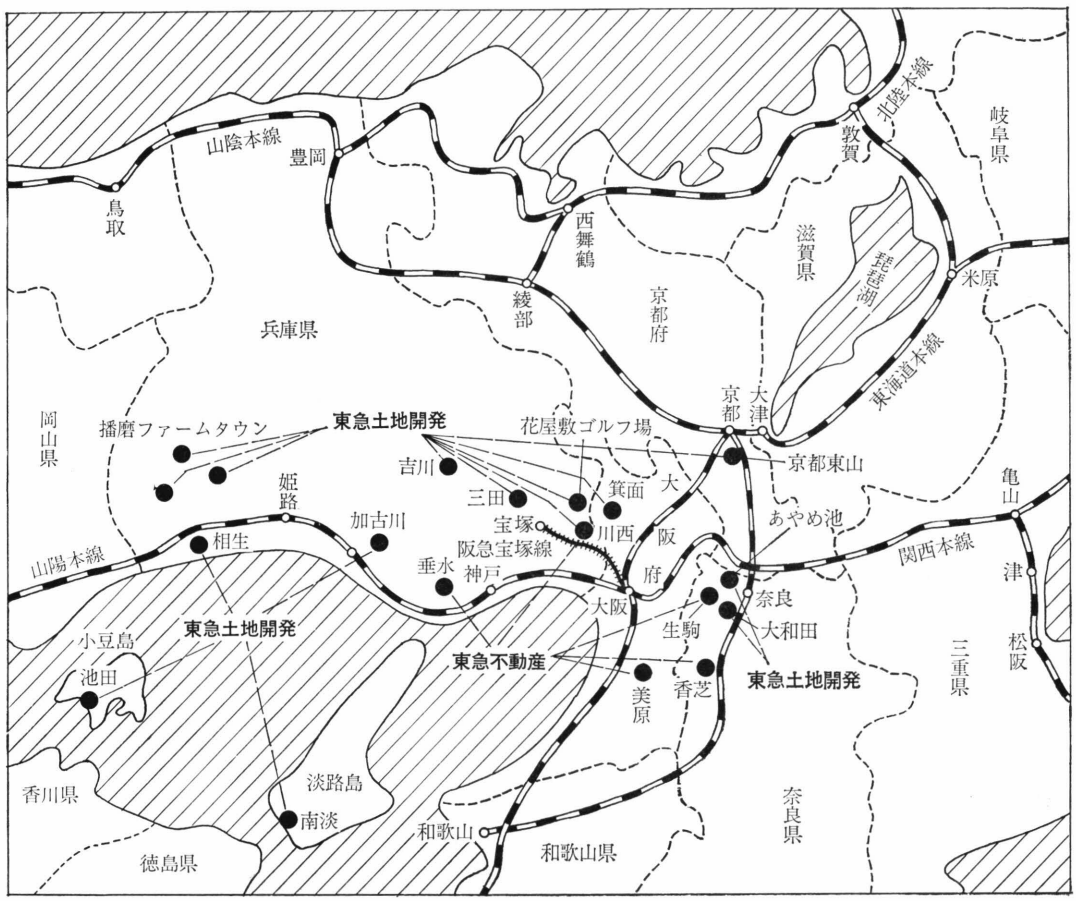
東急土地開発営業成績の推移

（単位：千円）

年度別	営業収益	損益	利益率	配当率
			%	%
昭和43年度	39,703	△ 152,444	—	—
44	2,071,422	59,367	3.96	—
45	1,439,967	7,515	0.50	—
46	3,883,179	243,483	16.2	—

これは，関西の宅地造成事業が東京周辺よりも多少の遅れをみせてはいたものの，土地の需要度においてはまったく遜色がなく，しかも東京周辺に比べ安定した供給が期待できたからである。

東急不動産および東急土地開発の開発計画地区



各地への進出

こうして，東急土地開発は，関西地区を地盤に宅地造成，地域開発を進めたが，昭和45年度を境にして，北陸，上越，四国，九州へと開発エリアを拡大していった。そして，昭和47年10月現在において，北陸地域では福井，石川，富山の３県あわせて40万平方メートル，上越地区では新潟県に31万平方メートル，四国地域では淡路島に52万平方メートル，徳島に同じく52万平方メートル，九州地域では熊本県に29万平方メートル，大分県に218万平方メートルの土地の手当てをすませ，一部は宅地分譲するまでになった。

このほか，東急土地開発は海外進出をも企画し，昭和47年に至って，ハワイ島西北部コハラ付近に約67万平方メートルの土地を取得した。昭和47年現在，同社で開発の基本計画を策定中で，昭和48年初頭から着工，観光開発のほか，一部は別荘地として分譲することとしている。

なお，東急土地開発は，昭和47年４月１日，ゴルフ場の運営を，よりきめ細かく行なうため，新たに，白浜ビーチゴルフ倶楽部（資本金1,000万円）を発足させた。会員数は約600人，１日平均の利用者は105人である。

東急不動産による関西地区の開発

東急不動産は昭和44年６月１日，近畿開発事務所を大阪市北区中之島３丁目に設置，本格的に関西地区に進出していった。同社は，すでにこの時点で，兵庫県川西市ほか２地区に約30億円を投資，83万平方メートルの土地を確保していた。

関西地区は首都圏と同様に，宅地・不動産の需要度が大きく，地価も対前年比で30パーセントから50パーセント増と急激な上昇ぶりを示していた。したがって，関西地区においても不動産業，とくに住宅地造成業が有望であるという予測のうえに立って，東急不動産は進出していったのである。そして，この川西市川西萩原地区の土地開発に続いて，奈良県生駒地区，大阪府美原地区と，しだいに開発地域を広げていった。このため，昭和45年10月１日，近畿開発事務所は同年５月に開設された保険代理業務を

東急不動産が開発した兵庫県川西地区，東急ニュータウン萩原台

行なう大阪事務所と合併して，大阪支店となった。以後，東急不動産の関西地区における営業は，この大阪支店が担当した。

昭和47年9月現在，東急不動産の関西地区における保有土地面積は212万3,000平方メートル，投資額は152億9,900万円にのぼっている。

〔川西萩原地区〕

川西萩原地区は，大阪市の中心から20キロメートル，京阪神急行電鉄能勢線で30分ほどのところに位置し，交通・自然環境に恵まれているため，昭和40年代にはいって急激に脚光を浴びるようになった。このため，東急不動産と同様に，大手不動産業者がこの地域の開発に注目し，これら業者による開発予定面積は，1,000万平方メートルに及んでいた。こうしたことから，川西市では，昭和42年5月，全国に先駆けて，「川西市住宅地造成事業に関する指導要綱」を作成し，無秩序な開発を規制，公共施設の建設を業者に負担させた。東急不動産の開発面積は10万平方メートルで，昭和45年3月，造成工事に着手した。

〔生駒地区〕

昭和44年10月，東急不動産は，奈良県生駒郡生駒町地区69万平方メートルの用地買収を開始した。しかし，他2社もこの地区の土地買収に参加したため，昭和47年10月，3社で協定を結び共同開発を行なうこととした。この結果，東急不動産は約42万平方メートルの土地開発を行なうこととなった。

〔美原地区，垂水地区〕

東急不動産は，昭和45年2月に大阪府南河内郡美原地区の105万平方メートル，翌46年7月には，兵庫県神戸市垂水地区の58万平方メートルの土地買収に着手した。そして，美原地区は昭和51年から，垂水地区は昭和49年から分譲開始の予定を立てている。

こうした土地買収を進めるかたわら，東急不動産は，昭和46年4月から東京と大阪を結ぶオンライン・システムを稼働させ，関西地区での本格的営業を開始した。そして，同月25日，まず川西萩原地区の一部萩原台の分譲を開始し，以後，順次分譲を進めていった。昭和47年9月期には，同地区の309区画，約22億円を供給，同下期には同じく222区画，約17億円の供給を予定している。

4)　北海道，九州地区の開発

東急グループ各社によって，地方の地域開発も進められた。北海道においては，定山渓鉄道，北見バス，函館バス，網走交通などによる宅地造成・建売住宅の建築が行なわれた。一方，九州においても，東急不動産，東急土地開発が福岡県，熊本県，大分県において土

地の買収を進め，一部は造成工事にはいった。また，当社の関係会社であるアーバン・インダストリーも，福岡県，宮崎県，熊本県で地域開発を進めるための開発計画を作成中である。

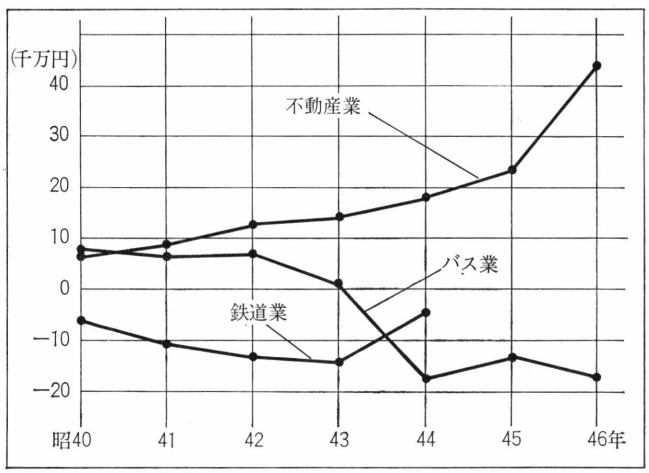
北海道所在各社の地域開発

〔定山渓鉄道による開発〕

定山渓鉄道は，昭和41年10月31日に鉄道部門を廃止したが，それを機に，従来の機構を改革し，各事業部門に権限を与え独立採算制を採用した。しかしその後，バス事業も，昭和43年度には赤字を出すに至り，もう一つの不動産事業は，当時まだそれほどの規模を有するに至っていなかった。

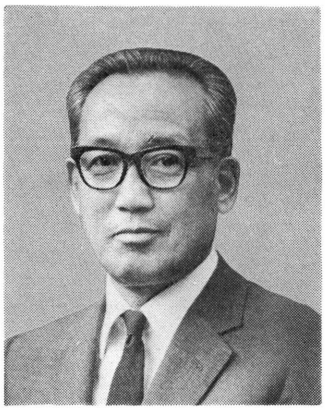
昭和45年11月，当社常務山田秀介が定山渓鉄道社長に就任，バス事業の不振打開のため，ワンマンバス化の完全実施と，車両整備部門の分離による作業の合理化を図った。しかし，昭和46年12月16日から札幌市営地下鉄南北線が開業し，これが定山渓鉄道の市内バスとほぼ並行して走ることとなったため，乗客は地下鉄に移動し，同社バス路線は壊滅的な打撃を受けた。こうした事態は，定山渓鉄道においてもすでに予測されていたため，同社は昭和47年１月13日，札幌市と，①市内線９路線を札幌市へ譲渡する，②運転士を主とする関係従業員181人を札幌市に引継ぐこと，などについての確認書を取りかわした。この結果，定山渓鉄道の市内線は，同年５月１日に札幌市に譲渡され，同社のバス事業は定山渓線，洞爺湖線，それに郊外路線のみとなった。また，それまでに208両を数えた保有バスも，札幌市と他社へ譲渡され，保有バスは

定山渓鉄道の部門別営業利益の推移



定山渓鉄道による本格的な宅地造成，真栄団地

わずかに91両となった。こうした経緯から，不動産業が，必然的に定山渓鉄道の主柱となった。このため，不動産事業の拡充計画を確立するとともに，事業用地の買収を急ぎ，宅地分譲・建売住宅事業を積極的に推進していった。


山　田　秀　介

定山渓鉄道の不動産業の歴史は古く，昭和33年から開始されている。しかし，当初は沿線開発が主眼のため，その規模はまだ小さかった。昭和40年代にはいると，同社の宅地分譲もしだいに本格化して，真駒内，西岡，手稲星置，宮の沢など，毎期約10万平方メートル前後の宅地分譲を行なうまでになった。

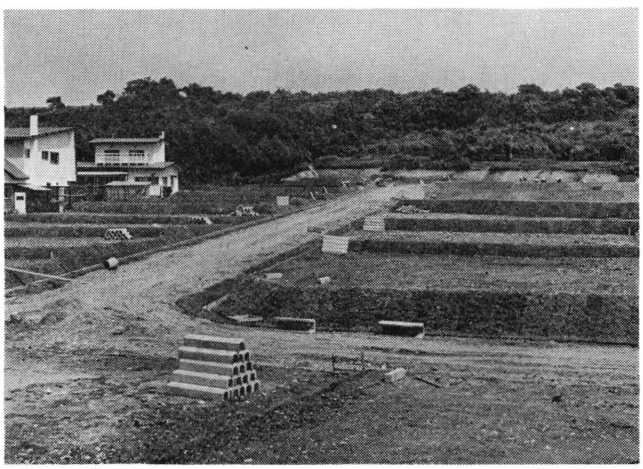
昭和44年からは，同社は約42万平方メートルに及ぶ真栄団地（札幌市真栄130番地—市街化区域）の造成工事に着手，翌46年度からこの真栄団地を主軸として，旭台，西岡，澄川，藤ノ沢などの分譲を開始した。このため，土地の取得に拍車がかけられ，昭和47年9月現在，定山渓鉄道の土地保有面積は約187万平方メートルに及び，このうち，造成済みの土地は約16万平方メートルとなっている。なお，同社は，当社など東急グループ5社による上野幌地区の開発にも参画しているのは，既述のとおりである。

ちなみに，昭和40年度以降の同社の営業成績は表のとおりで，実質はまったく不動産会社の形態となっている。

〔その他の3社による開発〕

北見バスは昭和41年7月から，函館バスは昭和44年7月から，また網走交通は昭和46年9月から，それぞれ不動産事業に進出した。

北見バスは昭和41年度においては，北見市朝日町の所有土地5万2,800平方メートルを完全造成し，分譲を開始した。また美幌町，遠軽町においても同じく分譲を開始している。これらの営業開始が期中であったにもかかわらず，同年度末には営業利益約1,300万円をあげ，本業である自動車運送業の営業利益5,500万円の4分の1を占めた。その後も，同社は北見市を中心に宅地分譲を続け，昭和44年度には，自動車運


函館バスが開発した亀田市日吉町分譲地

送業が約2,500万円の損失を計上したのに対して，不動産事業は約6,600万円の営業利益をあげ，定山渓鉄道のそれとまったく同じ経過をたどっていった。

北見バスの不動産業は，その後，北見市中心から昭和44年に帯広市に進出，さらに46年には紋別市および需要層の広い札幌市にも進出した。そして，札幌市手稲に約4万平方メートルの土地を取得したほか，昭和46年12月には，札幌市篠路に約10万平方メートルに及ぶ土地を買収した。

北見バスが本拠地である北見市を離れ，他都市へ進出することは，同社が不動産事業に進出したときからの方針であり，札幌市への進出は，昭和44年10月に帯広市に営業所を開設し，販売高を倍増させたことに続くものであった。札幌では，当分の間，分譲地の造成販売を重点的に行ない，徐々に各種あっ旋業にも手を伸ばして多角化を図る計画である。

函館バスは，昭和43年度まで，本業であるバス業の側面援助という形で不動産業を行なってきた。しかし同年，バス業が赤字に転落したこともあって，不動産業を積極的に強化し，宅地分譲に本腰を入れ始め，函館市内の東山，亀田町（のちに亀田市となる）から札幌地区にも進出していった。この結果，昭和46年度には，自動車業が約6,800万円の欠損であったのに対し，不動産業は約2,700万円の営業利益を上げるに至った。

網走交通は，本業の自動車事業が好調なためもあって，前記2社より少し遅れて昭和46年9月に不動産業を開始，網走市駒場の宅地分譲を行ない，46年度に早くも600万円の営業利益を計上した。

九州における地域開発

九州においては，東急不動産が福間町（福岡県宗像郡），長陽村（熊本県阿蘇郡）で別荘地・ゴルフ場の建設を，東急土地開発が植木町（熊本県鹿本郡），湯布高原（大分県湯布院町）で宅地造成と別荘・ゴルフ場・レジャー施設をそれぞれ建設するため，用地の買収と一部工事を始めている。

開発進む東急不動産・福間ニュータウン

東急不動産の福間町，長陽村の開発概略は，次のとおりである。

〔福間町〕

福間町は，工業都市・北九州市と消費都市・福岡市のほぼ中間にあり，両市へは鹿児島本線で約30

分の位置にある。通勤は至便，緑は多く，ベッドタウンの要素を十分に備えている。

東急不動産が昭和47年9月までに買収を終えた地区は，福間町駅から北九州寄り2.3キロメートルの地点に広がる山林7，農地3という地勢のところで，周囲には日の里団地，福岡県住宅供給公社の東福間団地がある。この地区を1,111ロット，約4,000人の住居都市とする予定である。規模は58万平方メートルである。

東急不動産福間団地の特色は，ショッピングセンターやクリニック施設を設置し，さらに，幅員8メートルの道路の中央部分に3メートル幅の植樹をしたパークロードを設けるところにあり，西日本では初めての試みのため，福岡県でも注目している。

同団地については，開発許可がおりしだい工事に着手し，昭和48年末には第1回分譲を開始する予定である。

〔長陽村〕

長陽村は，豊肥線立野駅から車で10分，熊本から国道57号線で35キロメートルの阿蘇火山帯内輪山のふもとにあって，総面積81万9,000平方メートルのうち15パーセントの23万

東急グループによる九州の地域開発位置概略図

平方メートルは村有地を賃借，残り85パーセントを買収した。

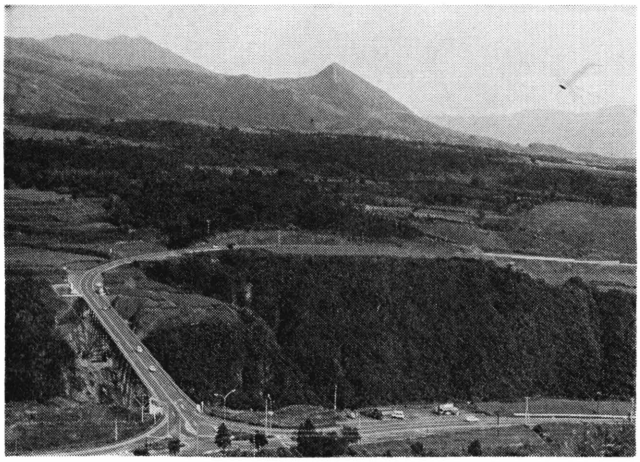
同社は具体的な青写真を作成中であるが，18ホールのゴルフ場，ホテル，別荘，豊富な温泉を利用した各種の施設を企画している。同地区の工事着手は，昭和49年度以降に予定されている。

一方，東急土地開発の植木町，湯布高原の開発計画のあらましは，次のとおりである。

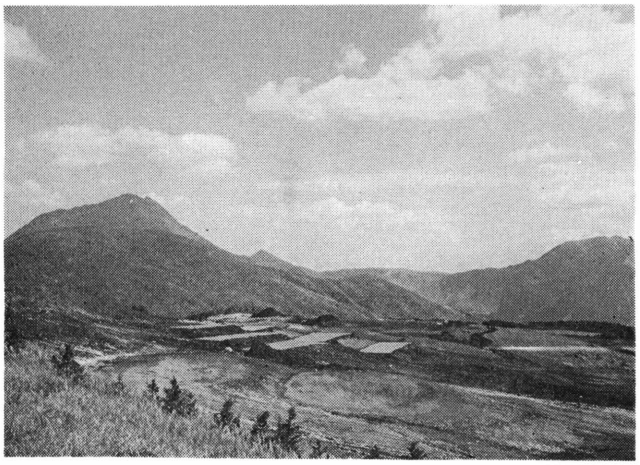
〔植木町〕

植木町は熊本市から列車で10分，車では30分のところにあり，昭和46年７月，九州縦貫高速道のインターチェンジが同町に完成したことによって，熊本市のベッドタウンとして注目され始めた地区である。ところが，植木町では離農者がふえ，過疎化現象がめだったため，町当局は工業と住を主眼とした都市計画を策定，総面積25万6,000平方メートルの土地（菱形地区）を先行取得した。

東急土地開発はこの土地を昭和47年３月に植木町から一括購入，造成工事に着手した。造成は４期に分けて行なわれ，第１期分は昭和48年３月に販売を開始し，最終的には約800戸の団地となる予定である。



阿蘇外輪山のすそ野に広がる東急不動産・長陽村開発地域



ゴルフ場別荘地として開発途上の東急土地開発・湯布高原地区

〔湯布高原〕

総面積は213万平方メートル（一部借地）である。

湯布高原は，別府から山なみハイウエーを車で約30分，大分空港からは約１時間30分のところにある。右手には雄大な由布岳，左手には由布盆地を見下ろす丘陵地である。

湯布院町では，この湯布高原を環境にマッチした山岳レジャー地域とするための開発計画を立て，東急土地開発にその開発を依頼してきた。開発内容は18ホールのパブリックゴルフ場（60万平方メートル），別荘(74万平方メートル)，

レジャー用地（43万平方メートル），地区センター（4万5,000平方メートル），その他が，公園・道路などの公共用地となる。

別荘地は個人向けと法人向けにほぼ2分の1，個人向け別荘の面積は平均1,650平方メートル，法人向けは約4,000平方メートルとなる。

地区センターにはテニスコート，プールなどのスポーツ施設のほか，青少年研修用のセミナーハウスを設ける。また，レジャー施設としては，ウィークエンド・ビレッジやアーチェリー・フィールドの構想もある。

なお，開発工事は3次にわたって行なわれ，第1次予定のゴルフ場，地区センター，別荘の一部は昭和47年6月に着工，昭和48年春に完成の予定である。

〔アーバン・インダストリーによる開発計画〕

当社の関係会社であるアーバン・インダストリー(社長五島昇，資本金2億9,000万円)でも，福岡市天神町，宮崎県日向市，熊本県山鹿市で次の四つのプロジェクトに取組んでいる。

なお，アーバン・インダストリーは，昭和45年5月，東急グループ，旭硝子，大日本印刷，日本合成ゴムなど16社が資本参加して設立された会社で，主として公共団体からの委託を受けて，住宅を含んだ地域開発のトータル・システムのソフトウエアの販売から，ハードウエアの実施までを行なう，いわゆるシンクタンクである。

① 福岡市天神町の再開発計画基本構想は，西日本鉄道福岡駅前の7,300平方メートルの商業地区を，防災法に基づいて区画整理組合方式で再開発しようというものである。

② 宮崎県日向市の観光レクリエーション開発計画は，日向市からの委託で，調和のとれた自然環境の保護と利用方法をテーマにした日向市全体の海洋，観光レクリエーションの開発計画である。アーバン・インダストリーでは，細島港，金ケ浜などを拠点にしてプランニング中である。

③ 熊本県山鹿市の総合計画は，農業・工業・商業・観光レクリエーションなど全般にわたる山鹿市全域の長期計画である。これは，市当局とアーバン・インダストリーのタイアップ事業になる予定である。

④ 熊本県山鹿市市街地再開発計画は，山鹿市総合計画の一環として行なわれるもので，市の中心部を商業，観光，レクリエーション機能をもった地区に再開発しようという計画である。

なお，このほか，すでに同社の手を離れて実施段階に移ったものとして，佐賀東部内陸工業団地建設計画がある。これは，佐賀県三田川町を中心とした170万平方メートルを，環境のよい工業団地を中心とした街にしようという計画である。

当社創立50周年を祝う

大正11年９月２日，目黒蒲田電鉄として発足した当社は，昭和47年９月２日に創立50周年を迎えた。当社では，これを記念して数々の記念行事を実施し，記念事業を策定した。それらは，50年を単に回顧するだけのものではなく，50年の歴史を足場に，これからの当社ならびに東急グループの志向する方向づけの一助とするところに主眼が置かれた。したがって，これらの行事・事業は，当社および東急グループ共同で実施され，行事によっては，地方自治体・学識者・文化人の協力を仰いだものも多々あった。記念行事・記念事業のあらましは次のとおりである。

創立50周年記念行事

昭和47年９月１日から翌48年１月23日まで，約５か月間にわたって，数々の行事が行なわれた。まず，９月１日，渋谷・東横劇場において現業長以上の役職者640人が集まって創立50周年記念式典を挙行し，同式場で全社員に祝金が授与された。

次いで９月４日には，銀座東急ホテルに内閣総理大臣田中角栄，経済団体連合会名誉会長石坂泰三をはじめとする，政財界・官界の名士1,500人を招待して，東急創立50周年記念パーティーを催した。そして，これら２大行事を皮切りに，約５か月間にわたって各地で記念行事を展開していった。

当社および東急グループ各社の社員を対象とした社員海外旅行・東急グループ競技大会，沿線居住者および当社線利用者を対象とした遊園地の無料開放，沿線の緑化を進めるグリーニング運動，一般社会を対象とした展示会・文化講演会などがそのおもな内容であった。とくに文化講演会については，東急グループによる催しのため，グループ各社が活躍する各主要都市において開催された。同様の趣旨で，記念パーティーも各地で催された。

そのほか，グループ誌『とうきゅう』の創刊，記念乗車券の発売なども行なわれた。

創立50周年記念事業

記念行事とあわせて，創立50周年記念事業が策定された。これは，東急グループ総合ビルの建設，東急グループ社員クラブの建設，東急グループシンボルマークの制定，とうきゅう長生村の制定の４テーマからなり，総合ビルについては工務部が，社員クラブの建設は観光サービス事業管理部(昭和48年２月，観光サービス事業本部と改称)が，シンボルマークについては東急広報委員会が，とうきゅう長生村（仮称）については富士湯河原開発

室（昭和48年２月，総合開発室の所管となる）が，それぞれ中心となって事業の具体化を図っていくことが決定された。

そのほか，従来の会社記念日「５月１日」（東京急行電鉄と商号変更日）の，創立記念日「９月２日」への改訂，『東京急行電鉄50年史』の発行，株主に対する無償新株の割当てなどが記念事業の一環として実施されている。

なお，これらの記念行事・記念事業の全社的な推進・実行機関として副社長田中勇を委員長とする創立50周年記念行事推進委員会（昭和46年10月16日設置），社長五島昇を委員長とする創立50周年記念行事実行委員会（昭和47年７月３日設置）が設けられた。

創立50周年記念行事

行事名	開催年月日	開催場所	行事内容
1. 記念式典	昭47. 9. 1	東横劇場	社長あいさつ，記念事業の発表，祝金の授与，海外旅行抽せん会，出席者　現業長以上640人 祝金　従業員8,217人　@4万5,000円　3億6,800万円
2. 記念パーティー			
東京	47. 9. 4	銀座東急ホテル	招待者　1,470人　860万円
福岡	47. 10. 3	博多東急ホテル	750人
大阪	47. 10. 4	東洋ホテル	1,480人
札幌	47. 10. 6	札幌パークホテル	700人
名古屋	47. 10. 12	名古屋国際ホテル	580人
静岡	48. 1. 23	日興会館	680人
3. 社員海外旅行	47. 10. 4～10. 8		沖縄，グアム４泊５日　参加社員100人　1,800万円
4. 東急グループ競技大会	47. 9. 1～9. 13		競技種目　囲碁，将棋，野球，卓球，ボウリング，ゴルフ，オリエンテーリング 参加チーム数　延べ351チーム 参加選手　1,904人　1,500万円
5. グループＰＲキャンペーン	47. 9. 1～48. 3		
①目で見る渋谷50年展	47. 9. 1～9. 13	東急百貨店本店	渋谷と当社の50年間の変遷を紹介　渋谷区役所，地元商店会とタイアップして，実物や写真・パネル・模型などを展示　500万円
②ヴォラール展	47. 9. 1～9. 26	東急百貨店本店	画商ヴォラール所蔵の非公開名画160余点を展示
③三十三間堂展	47. 11. 10～11. 28	東急百貨店日本橋店	三十三間堂の国宝・重要文化財44点その他を展示 ヴォラール展，三十三間堂展協力費500万円
④グリーニング運動	47. 11～48. 3	沿線	沿線緑化運動を展開　多摩田園都市の公園２か所，小学校７校で記念植樹 鷺沼，青葉台の植木市で苗木をプレゼント 各国大使館から17か国の“国の木”の寄贈を受け，渋谷宮下公園で記念植樹
⑤東急文化講演会	47. 9. 21～11. 27		報道機関とタイアップし，文化人・学識者による講演会を開催　2,000万円
東京	47. 9. 21	日経ホール	講師　菊竹清訓（建築家），磯村英一（東洋大学教授）林雄二郎（東京工業大学教授），川添登（建築評論家）
〃	47. 10. 26	〃	講師　有吉佐和子(作家)，清水馨八郎(千葉大学教授)

行事名	開催年月日	開催場所	行事内容
⑤東急文化講演会			佐橋滋（余暇開発センター理事長），香山健一（学習院大学助教授）
東京	昭47.11.6	日経ホール	講師 糸川英夫（システム工学研究所理事長），松下寛（野村総合研究所取締役）
〃	47.11.22	〃	講師 岡本太郎(芸術家)，池島信平(文芸春秋社長)
大阪	47.10.4	御堂会館	講師 高田好胤（薬師寺管主）
	47.11.24	〃	講師 千宗室（裏千家家元），川添登，糸川英夫，香山健一
札幌	47.9.22	道新ホール	講師 松下寛，清水馨八郎，蝦名賢造(独協大学教授)香山健一
	47.10.14	〃	講師 磯村英一，岡本太郎
福岡	47.10.18	日立ファミリーホール	講師 磯村英一，岡本太郎
	47.11.21	明治生命ホール	講師 村野賢也（科学評論家），片方善治（システム研究センター理事長），菊竹清訓，松下寛
名古屋	47.10.5	商工会議所ホール	講師 磯村英一，清水馨八郎，川添登，香山健一
	47.11.27	〃	講師 糸川英夫，石田退三(トヨタ自動車工業相談役)
6.記念誌の発行	昭47.9.1		グループ誌『とうきゅう』の創刊号を記念誌とし，「未来の東急グループ」を紹介 発行部数1万部 200万円
7.記念乗車券の発行	昭47.9.—		主要駅で1万セット（4枚組）を発売 70万円
8.遊園地の無料開放	昭47.9.1～9.3	多摩川園，二子玉川園	入園料，催物観覧料を無料，1人について遊戯券2枚提供 350万円

創立50周年記念事業

記念事業	事業の概要	推進担当部・室
1.東急グループ総合ビルの建設	散在する東急グループ各社を集結させ，グループに関するいっさいの情報を的確に収集・交換し，かつ合理性・連帯性を発揮することを目的として，機能的装置を配備した企業集団ビルを建設する	工務部
2.東急グループ社員クラブの建設	グループ相互の連帯意識と緊密性を図る目的で，グループ共通の研修セミナーなどを開設するとともに，今後増大する自由時間を社員の健康管理に活用させるため，研修センター・スポーツセンター・ミーティングルーム・娯楽室などを設置する	観光サービス事業管理部（観光サービス事業本部）
3.東急グループシンボルマークの制定	社内的にはグループ意識の高揚を図り，対外的には社会の信頼性を高めるため，シンボルマークを制定して積極的に共同使用する	東急広報委員会
4.「とうきゅう長生村」(仮称)の設立	深刻化する老人問題に企業が取組む方策として，中流階層の老人を対象とした施設の開発をめざし，親と子の融和の場をも併設する	富士湯河原開発室（総合開発室）

その他の行事・事業

行事・事業	内容
1.創立記念日の改正	現行5月1日(東京急行電鉄と商号変更日)を9月2日（前身会社・目黒蒲田電鉄創立の日）に変更
2.『東京急行電鉄50年史』の発行	当社50年のあゆみを正確な記録に基づいてまとめ，将来の発展の布石の一つとする
3.無償新株の割当て	昭和47年9月30日現在の株主に対して1対0.02の割合で無償新株を交付

東横劇場における記念式典

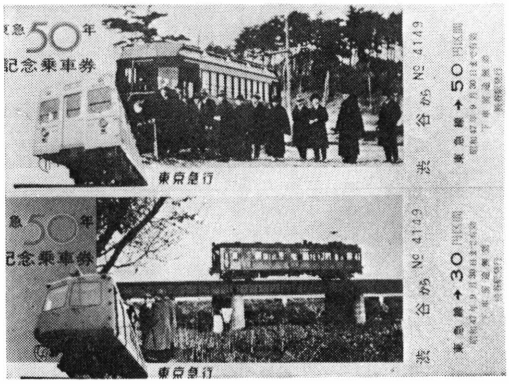
銀座東急ホテルにおける記念パーティー

グアム空港に到着した社員たち

東急グループ競技大会前夜祭

日経ホールにおける東急文化講演会

宮崎台公園における記念植樹



記念乗車券セットの一部

無料開放された多摩川園

むすび

以上，創業編から飛躍編に至るまで，あるいは編年で，あるいは業種別に当社ならびに東急グループ発展の歴史を記述してきたが，終わりに，これらを要訳して「むすび」に代えることとする。

戦前の東急グループは，主体はあくまでも交通事業であって，それを発展させる手段としてグループ形成がなされたといえる。さらにつきつめれば，バス事業さえも，鉄道業を培養したり，あるいは防衛するための兼業とみなされた時期もあったのである。

次に戦後の昭和34年ごろまでは，当社の収益力と信用を背景として，あらゆる分野にわたって事業を拡張し，多面的な新産業集団として注目された時期もあった。これは反面，自然発生的に事業を拡張したため，グループ間の有機的な結合に欠けるうらみがあった。

そのあと現在までが，グループを整理統合してグループの発展基盤をつくりあげた時期で，その顕著な布石の一つが事業の多面的展開を図るための“脱車輪”の動きであり，次が首都圏から他地域への事業の拡張である。そして，これらの事業を新時代に即応した新戦略として“三角錐体”化し，交通・開発・観光サービス・流通の各事業部門が相互に関連をもちながら事業を推進していくところに特徴をもたせたのである。いわば，事業集積のソフトウエアを重視した産業群を構成したといえる。

こうした事業方針に基づいて，東急グループ各社が協力してプロジェクトを遂行し，また，それぞれの事業部門内において統合を行ない，新規事業にも進出するなどして，かつての地方的な企業から国際的な事業グループへの歩みをみせつつ今日に至っている。

しかしながら，一方では，東急グループが大きな問題をかかえていることを認識しなければならない。それは，かつての私鉄隆盛の時代からは思いも及ばないことであるが，鉄道それ自体が，現在はともかく，これからは民営企業として存立していけるかどうかの岐路に立たされているからである。また，自然環境の保全がいままで以上に要求されるであろうし，限られた土地利用については，おのずから限界があるからである。したがって，東急グループの事業展開も，こうした認識のうえに立って行なわれなければならないことは論をまたない。

従来は，とかく東急グループが実態以上に評価されがちであった。また，東急グループ内部においても，それを額面どおりに受取って過信するきらいがあった。ここは一つ当社創立50周年に際して，われわれは，もう一度足元を見直す必要があろう。東急グループ65社のなかで，上場会社は10社を数えるにすぎないし，業界の大手企業と肩を並べて事業展

開のできる会社は，わずか数社のみである。

とはいうものの，いちはやく時代を先取りした形で展開した事業集積のソフトウエアを重視したグループ経営方針により，東急グループは，今後，激変する産業社会において，一方の主役としてその役割をになう資格を備えているはずである。その可能性を開花させるのは，十分に血のかよった“三角錐体”であるし，東急マンの自社への帰属意識と同質のグループへの帰属意識であろう。

生産国家から福祉国家へ，日本の産業構造は脱皮を強いられている。生産第一主義のなかでは，ともすると後回しにされた東急グループも，いよいよ国の要望する社会構造改革のなかで，主役に登場してきた。東急マンの誇りが，ますます高らかに掲げられるときがきたのである。